

**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASIONAL,  
PENGEMBANGAN KARIER, MOTIVASI KERJA DAN  
KARAKTERISTIK INDIVIDUAL TERHADAP KEPUASAN KERJA  
DAN KINERJA PEGAWAI PEMERINTAH KABUPATEN  
HALMAHERA TIMUR**

**Oleh:**

**Musa Djamaludin**

Alumni Doktor Ilmu Ekonomi Program Pascasarjana  
Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

**ABSTRACT**

Along with the forming of East Halmahera Regency at 2003, development activities develop rapidly. One of several determining factors of development success is determined by nation apparatus resource. The number of PNS that become the population in this research are employees in the Capital of East Halmahera Regency that is Maba City which total population is 617 persons.

Human resources management influences organizational performance by increasing employee's commitment that supported by good behavior of all employees. When each employee has commitment, good individual characteristics and good motivation, every employee is hopefully will be able to get working satisfaction and then, these satisfied employee will be able to increase their performance.

In this research, there is 200 employees or 31,32 percent ( $200/617 \times 100\%$ ) from the whole population. However, the fact in the field shows that the number of questionnaire as the result of respondents' answer cannot be tabulated completely, because there is only 194 questionnaire that considered appropriate. It is because 6 of them are destroyed and cannot be interpreted. Sample collection is done by using proportional stratified random sampling technique. Relation among variables in this research is analyzed with SEM (Structural Equation Modeling) with AMOS 4.01 program.

The result of examination to Goodness of Fit Index (GFI) criteria after model is modified shows that confirmatory analysis and structural Equation Modeling in this research can be accepted because of model fit with Chi-square score = 164.94 (critical value  $\leq 124.34$ ); GFI = 0,924 (critical value  $\geq 0,90$ ); and AGFI = 0,841 (critical value  $\geq 0,90$ ).

From the result of this research model, it is found out that organizational commitment, career development and work motivation is effective enough when it is used as stimulator of job satisfaction and employee's performance. In other words, work satisfaction and employee's performance can be improved through organizational commitment, career development; work motivation and individual characteristics. Among organization commitment, career development, work motivation and individual characteristic variables in the forming of job satisfaction and employee's performance, individual characteristic gives the lowest contribution. It shows that individual characteristic is a factor that needs to receive better attention in order to support employee working achievement.

**Keywords:** organizational commitment, career development, work motivation, individual characteristics, job satisfaction, employee performance, East Halmahera Regency.

## **PENDAHULUAN**

### **Latar Belakang Masalah**

Seiring dengan terbentuknya Kabupaten Halmahera Timur sejak tahun 2003 kegiatan pembangunan wilayah dan pemanfaatan ruang telah berkembang pesat. Terlebih dengan terjadinya perubahan pada kehidupan sosial ekonomi dan politik ke arah yang lebih baik yang pada gilirannya mempengaruhi aspek kegiatan pemanfaatan ruang baik secara langsung maupun tidak langsung. Perubahan yang cukup mendasar dan signifikan dalam kaitannya dengan kegiatan pemanfaatan ruang di wilayah Kabupaten Halmahera Timur antara lain:

- 1) Kondisi kehidupan sosial, ekonomi politik yang mulai normal dan stabil pasca pencabutan darurat sipil bagi wilayah Maluku Utara.
- 2) Diterbitkannya Undang-Undang No. 1 Tahun 2003 tentang pembentukan Kabupaten Halmahera Utara, Kabupaten Halmahera Selatan, Kabupaten

Sula, Kabupaten Halmahera Timur dan Kota Tidore Kepulauan di Propinsi Maluku Utara, maka secara administrasi pemerintahan, wilayah Kabupaten Halmahera Timur terbagi atas 4 (empat) wilayah kecamatan, yaitu Kecamatan Wasile, Kecamatan Wasile Selatan, Kecamatan Maba dan Kecamatan Maba Selatan.

Adanya perubahan tersebut, wilayah Kabupaten Halmahera Timur mengalami pertumbuhan yang lebih pesat, di mana dengan pertumbuhan yang pesat tersebut dapat menimbulkan berbagai perubahan, baik yang bersifat sosial ekonomi maupun perubahan fisik. Guna meningkatkan kualitas sumberdaya manusia diperlukan pendidikan yang cukup, baik pendidikan yang bersifat formal maupun non formal.

Selain jejang pendidikan PNS yang belum baik, kendala lain dalam melaksanakan tugas yang dihadapi oleh Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur adalah belum tersedianya fasilitas perkantoran di lokasi ibukota kabupaten yaitu di Kota Maba. Kondisi fasilitas perkantoran yang ada saat ini masih belum memadai. Pada saat ini (2007) lokasi fasilitas perkantoran pemerintahan masih dalam tahap pembangunan. Pembangunan perkantoran bersifat *multi year*, mengingat kekuatan APBD yang tidak besar, sehingga tidak mengurangi peran Pemerintah sebagai *agent development*. Kantor-kantor pemerintahan sementara ini sebagian menempati bangunan sementara yang semi permanen dan sebagian lagi menggunakan rumah/bangunan yang disewa dari penduduk.

Dari permasalahan ini menyebabkan dorongan PNS untuk bekerja masih rendah, banyak ketidakpuasan, masih banyaknya pegawai yang mangkir, kurang memiliki kebersamaan dengan rekan sekerja. Ketidakpuasan PNS ini bila tidak ditangani secara bijaksana akan mengakibatkan rendahnya kinerja PNS.

Perubahan dan peningkatan peran fungsi sumberdaya manusia sangat esensial untuk mendukung keberhasilan organisasi. Pengelolaan sumberdaya manusia terkait dan mempengaruhi kinerja pegawai dengan cara menciptakan komitmen organisasional yang didukung oleh perilaku yang baik dari semua pegawai. Jika masing-masing PNS mempunyai komitmen bekerja yang tinggi, memiliki karakteristik individual yang baik dengan sedikit saja motivasi kerja yang sesuai apa yang diinginkan, para pegawai akan merasa puas dalam

bekerja. Rasa puas dalam bekerja pegawai, dapat menjadi lebih besar jika perencanaan dan pengembangan karier di organisasi itu jelas dan adil. Rasa puas pegawai dalam menjalankan pekerjaannya dapat berakibat kinerjanya semakin meningkat.

Perbedaan perilaku individu dan motivasi kerja ini diduga berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Keberadaan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur yang masih relatif baru menyebabkan masih sedikit pegawai yang berpengalaman dan ditambah dengan keberadaan fasilitas sarana dan prasarana yang tidak memadai serta rendahnya tingkat pendidikan para pegawai menyebabkan motivasi kerja para pegawai masih rendah. Dan hal ini kalau diabaikan dapat mengarah pada rendahnya kinerja pegawai.

Guna memberikan informasi yang akurat kepada pemerintah daerah dalam upaya memperbaiki kinerja pegawai maka perlu dilakukan penelitian ilmiah yang bertujuan menganalisis komitmen organisasional, pengembangan karier, motivasi kerja dan karakteristik individual terhadap kepuasan kerja pegawai serta kinerja pegawai pada Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur ditemukan indikator-indikator yang harus mendapat perhatian untuk diperbaiki dari variabel-variabel yang diteliti. Dengan demikian Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur mendapatkan masukan yang sangat berharga dari temuan penelitian ini dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan membudayakan bekerja dengan baik di waktu-waktu mendatang. Dalam konteks perubahan dinamika seperti inilah, upaya peningkatan kinerja pegawai sangat dibutuhkan.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur?
- 2) Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur?
- 3) Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur?
- 4) Apakah pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur ?

- 5) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur?
- 6) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur?
- 7) Apakah karakteristik individual berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur ?
- 8) Apakah karakteristik individual berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur ?
- 9) Apakah kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur ?

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk membuktikan dan menganalisis:

- 1) Pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja dilingkungan Kabupaten Halmahera Timur.
- 2) Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.
- 3) Pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.
- 4) Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.
- 5) Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.
- 6) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.
- 7) Pengaruh karakteristik individual terhadap kepuasan kerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.
- 8) Pengaruh karakteristik individual terhadap kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.
- 9) Pengaruh kepuasan kerja pegawai terhadap kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.

## **Manfaat Penelitian**

### **a. Manfaat Teoritis**

#### **1. Bagi Ilmu Pengetahuan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu pengetahuan yang berkaitan dengan komitmen organisasional, pengembangan karier, motivasi kerja, dan karakteristik individual yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai.

#### **2. Bagi Penelitian lain**

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan yang berarti dan dapat mendorong timbulnya minat bagi peneliti lain untuk melakukan penelitian lebih lanjut tentang berbagai dimensi dari kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai, sehingga khasanah pengetahuan tentang kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai khususnya untuk manajemen SDM menjadi bertambah luas.

### **b. Manfaat Praktis**

#### **1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Pemerintah Daerah, khususnya Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur, untuk melakukan peningkatan atau melaksan perbaikan khusus pada komitmen organisasional, pengembangan karier, motivasi kerja dan karakteristik individual agar kepuasan kerja pegawai meningkat dan selanjutnya meningkat pula kinerja pegawai.**

#### **2. Untuk menambah koleksi karya ilmiah dan semakin memahami faktor-faktor yang terkait dengan komitmen organisasional, pengembangan karier, motivasi kerja, karakteristik individual, kepuasan kerja pegawai dan kinerja pegawai.**

## **Tinjauan Pustaka**

### **Hubungan antar Variabel Penelitian**

#### **Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan kerja**

Komitmen organisasional yang merupakan sikap loyal dari pegawai kepada organisasi dan merupakan suatu proses bagi anggota organisasi untuk memberikan perhatian kepada organisasi yang akan menghasilkan keberhasilan bagi organisasi tersebut di masa yang akan datang (Luthans, 1998). Komitmen

merupakan suatu tingkatan atau tahap di mana pegawai mampu untuk memahami tujuan organisasi dan berharap untuk tetap menjadi bagian dalam organisasi tersebut (Robbins, 1998). Komitmen organisasional dapat digunakan sebagai indikator yang lebih baik daripada mempergunakan *job satisfaction* untuk mengukur tingkat turnover pegawai dalam suatu organisasi. Hal ini karena ketidakpuasan pegawai terhadap pekerjaannya belum tentu menunjukkan ketidakpuasan pegawai terhadap organisasi tersebut secara keseluruhan. Namun apabila ketidakpuasan tersebut meluas kepada organisasi maka hal ini dapat menyebabkan pegawai akan memutuskan untuk keluar dari organisasi (Robbins, 1998). Komitmen organisasional yang tinggi terhadap organisasi akan menyebabkan pegawai bekerja dengan baik bagi organisasi karena sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja akan menunjukkan bagaimana sikap dan perilaku pegawai terhadap organisasi (Luthans, 1998).

Komitmen organisasional yang tinggi akan berdampak pada kepuasan dan karier pegawai itu sendiri yaitu peningkatan karier yang lebih cepat dan pasti. Komitmen organisasional yang tinggi juga berkorelasi positif terhadap organisasi yaitu: tingginya kinerja/performa pegawai, rendahnya *turn-over*, rendahnya tingkat absensi pegawai (Jernigan, Beggs & Kohut, 2001). Di samping itu komitmen organisasional yang tinggi juga memberi keuntungan yang sangat dibutuhkan seperti persepsi yang menyenangkan dari pegawai, perilaku sebagai anggota organisasi yang lebih tinggi, pegawai lebih pandai bersosialisasi dan terciptanya iklim organisasi yang kondusif, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Banyak peneliti yang telah menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja dinyatakan sebagai anteseden komitmen organisasi. Steers (1977); Farkas dan Tetrick (1989) dalam Panggabean (2002). Sedangkan penelitian tentang hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi, Greenberg & Baron (1995) menyatakan bahwa terdapat hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Arye dan Heng (1990) menyatakan bahwa kepuasan kerja dengan variabel demografi (jenis kelamin, usia, masa kerja, status perkawinn, tingkat pendidikan) mempengaruhi komitmen organisasi. Harrison dan Hubbard (1998) dalam Panggabean (2002) melakukan pengujian tentang hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dan menyatakan bahwa terdapat hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Penelitian lain dari Lawson K. Savery (1997) menghubungkan antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasional. Komitmen organisasional diukur dengan indikator kejelasan karier dan kemampuan personal. Sedangkan kepuasan kerja diukur dengan: penghargaan kerja materi dan penghargaan bersifat non materi. Hasil penelitian Lawson ini menunjukkan hubungan komitmen organisasional dengan kepuasan kerja yang positif dan signifikan.

Menurut Okpara (2000) karyawan akan merasa terikat terhadap organisasi yang memberikan kebahagiaan dan kepuasan, oleh karena itu terdapat korelasi yang positif antara komitmen organisasional dengan upah, promosi, pekerjaan, teman sekerja dan pengawasan. Feinsstein (2000) juga memusatkan penelitiannya pada kepuasan kerja yang berhubungan dengan komitmen organisasional. (Dalam Soewitho, 2006).

### **Hubungan Motivasi Kerja dengan Kepuasan Kerja**

Orang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan atas apa yang diinginkan dengan kenyataan yang ada. Dan akan merasa lebih puas jika yang didapat ternyata melebihi dari apa yang diinginkan atau diharapkan. Namun jika yang didapat kurang dari apa yang diinginkan atau diharapkan, maka terjadi *negative discrepancy*, yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Motivasi kerja sangat dibutuhkan oleh individu untuk mendorong pencapaian hasil dari aktivitas yang dilakukan secara memuaskan. Pencapaian hasil maksimal dalam bekerja, sangat dominan dipengaruhi motivasi kerja individu. Oleh karenanya motivasi kerja yang tinggi dapat mendorong terciptanya kepuasan kerja yang lebih baik.

Hubungan motivasi kerja dengan kepuasan kerja telah banyak diteliti dan juga telah terbukti adanya hubungan yang bersifat positif dan signifikan. Seperti penelitian Mulyanto pada Tahun 2000 meneliti pengaruh Dimensi Motivasi pada Kepuasan Kerja PNS di D.I. Yogyakarta. Variabel penelitian ini ada 3 variabel yaitu : faktor motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini yang dimaksudkan dengan motivasi kerja adalah dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawab sebagai karyawan. Faktor kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan yang menyenangkan dalam memandang pekerjaan mereka karena terpenuhi kebutuhannya.



Faktor Kinerja Karyawan adalah hasil kerja atau prestasi kerja karyawan dalam bentuk kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tugas dan wewenang yang diberikan, selama kurun waktu tertentu dan ukurannya telah ditentukan yang meliputi kecepatan, kualitas, keakuratan, ketahanan dalam bekerja dan kemampuan kerja. Faktor Motivasi diukur dengan indikator faktor individual (kebutuhan, sikap dan kemampuan dan Faktor Organisasi (gaji, keamanan bekerja, sesama pekerja, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri). 2. Faktor Kepuasan Kerja diukur dengan indikator hubungan antar karyawan, Individual dan faktor ektern (keluarga; rekreasi dan kesempatan mengembangkan ketrampilan).

Selain itu Mc Clelland (1987 : 234), dari penelitiannya menegaskan bahwa motivasi kerja adalah faktor penting yang menentukan tingkat pertumbuhan masyarakat. Ia menemukan tiga karakteristik umum dari orang yang memiliki personal yang tinggi tetapi secara rasional dapat dicapai, (2) memiliki komitmen terhadap kepuasan berprestasi secara personal dari dalam daripada iming-iming hadiah dari luar, dan (3) keinginan akan umpan balik dari pekerjaannya.

Adapun hubungan antara motivasi kerja dengan prestasi kerja dapat digambarkan berikut ini. Motivasi kerja sangat dibutuhkan oleh individu untuk mendorong pencapaian hasil dari aktivitas yang dilakukan secara memuaskan. Oleh sebab itu individu atau karyawan yang bekerja dalam sebuah instansi atau institusi organisasi tertentu harus memilikinya. Pencapaian hasil maksimal dalam bekerja, sangat dominan dipengaruhi motivasi kerja individu. Disinilah pembuktiannya, beberapa motivasi kerja memiliki fungsi dan peran yang signifikan dalam pencapaian suatu hasil kerja yang optimal.

### **Hubungan Pengembangan Karier dengan Kepuasan kerja**

Kompetisi global dan perubahan kondisi ekonomi menyebabkan banyak organisasi melakukan langkah restrukturisasi. Organisasi harus mengetahui bagaimana memberdayakan pegawai di semua jenjang organisasi secara lebih baik. Pegawai melalui tiga tahap pada saat mereka memasuki sebuah organisasi. Selama tahap masuk (*getting-in phase*), pegawai berupaya memperoleh gambaran realistik mengenai organisasi, dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi, dan minatnya.

Karier individu dan organisasional tidaklah terpisah dan berbeda. Seorang pegawai yang rencana karier individunya tidak dapat diikuti di dalam organisasi, cepat atau lambat dia kemungkinan akan meninggalkan organisasi. Oleh karena itu, organisasi perlu membantu pegawai dalam perencanaan karier sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka. Jalur karier (*career path*) adalah suatu lini progresi yang fleksibel yang diikuti oleh seorang pegawai sepanjang masa kepegaiannya.

Simamora (2000:479) mengemukakan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat kepuasannya pun cenderung lebih tinggi pula. Berbagai alasannya antara lain ialah: penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak; pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya dan status sosial yang relatif tinggi di dalam dan diluar organisasi.

Menurut Sutermeister, (1995) untuk meningkatkan kinerja karyawan, faktor internal individu akan menentukan kemampuan kerja dan semangat kerja. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Baron dan Kenny (1989) membuktikan karakteristik individu dan dukungan organisasional mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja karyawan. Sedangkan Robert C. Liden (2001) berpendapat faktor demografi dan budaya menentukan kinerja karyawan. Selanjutnya dalam penelitian Deborah Hicks (2000), karakteristik personal sebagai variabel moderating antara variabel kepuasan karyawan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Indro Cahyono (2001), dalam penelitiannya faktor internal individu, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan melalui variabel kepuasan kerja. Hasil penelitiannya faktor individu yang terdiri dari usia, pendidikan, kemampuan, kecakapan, pengalaman dan jabatan berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan Indro Cahyono, penelitian Roesmidi (1998) yang meneliti kinerja pegawai Pemda Tingkat II Cilacap dihubungkan dengan faktor internal dan eksternal. Indikator faktor internal individu karyawan terdiri dari: pendidikan, pengalaman kerja, pangkat, jabatan dan motivasi. Sedangkan faktor eksternalnya terdiri dari indikator fasilitas kerja, lingkungan kerja, tingkat penghargaan dan penghasilan. Dari penjelasan di atas dapat diperjelas sebagai berikut.

Masa kerja berkaitan dengan kenaikan pangkat, yaitu apabila tenaga administrasi setiap 4 tahun sekali naik golongan sampai batas maksimal yang

ditentukan. Kepangkatan berkaitan apabila dihubungkan dengan kinerja. Semakin tinggi kepangkatan seseorang, maka akan semakin besar wewenang dan tanggung jawabnya. Apabila wewenang dan tanggung jawab semakin besar, secara otomatis akan mempengaruhi seseorang untuk berperilaku baik dan disiplin agar dapat menjadi contoh bagi yang dipimpinnya atau orang lain. Pada akhirnya kinerja yang bersangkutan akan mengalami peningkatan.

Hubungan antara kepuasan kerja dengan masa kerja secara umum berbentuk garis linier yang miring dari kiri bawah ke kanan atas. Hubungan demikian ini menunjukkan jenjang kerja yang tinggi cenderung mendapatkan kepuasan kerja yang lebih besar. Dengan jenjang karier yang lebih baik, karyawan biasanya memperoleh kompensasi lebih baik, kondisi kerja lebih nyaman dan pekerjaan mereka lebih memungkinkan penggunaan segala kemampuan yang mereka punyai.

Penelitian dari Catherine R Smith (1997; 229 – 238) meneliti tentang pengaruh jenjang karier dengan kepuasan kerja. Karier dijelaskan dengan indikator 1. Kecepatan kerja; 2. Hubungan kerja; 3. Kelanjutan/tahapan karier; 4. Beban kerja; 5. Mempunyai autonomy; 6. Kompleksitas kerja; 7. Sesuai dengan kemampuan/kecakapan personal; 8. Fasilitas yang diperoleh. Responden yang digunakan dalam penelitian ini 544 responden, 220 wanita dan 324 laki-laki. Usia responden antara 17 hingga 40 tahun. Hasil penelitian ini menggambarkan adanya hubungan yang sangat erat antara karier dengan kepuasan kerja. Dari 8 indikator karier yang mempunyai hubungan paling kuat adalah kelanjutan karier dan sesuai dengan kecakapan dan disusul dengan fasilitas dan beban kerja. Selain itu responden wanita bisa lebih mendapatkan kepuasan dibandingkan laki-laki. Kedelapan indikator karier tersebut berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 72,145.

Penelitian lain dilakukan oleh Deborah Hicks-Clarke (2000, p 324-345) dari Manchester Metropolitan University meneliti tentang dampak dari karier terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Penelitian Deborah ini memilah karier ke dalam 4 dimensi yaitu: 1. *Career planning*; 2. *Career Commitment*; 3. *Career Satisfaction*; 4. *Career Future Satisfaction*.

### **Hubungan Karakteristik Individual Dengan Kepuasan kerja**

Kemampuan atau kecerdasan merupakan sifat biologikal yang dapat dipelajari yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu, baik bersifat

mental maupun fisik. Kemampuan diperoleh melalui bawaan atau belajar. Pendidikan, ketrampilan dan pengalaman merupakan proses pembentukan pengetahuan, yaitu unsur-unsur yang mengisi akan dan alam jiwa seseorang yang sadar, dan secara nyata tergantung pada otaknya. Kemampuan, ketrampilan dan pengalaman menentukan kinerja pegawai.

Usia pegawai berpengaruh terhadap kepuasan kerjanya. Semakin tua usia pegawai, tingkat kepuasan kerjanya pun biasanya semakin tinggi. Bagi pegawai yang sudah agak lanjut usia makin sulit memulai pada karier yang baru di tempat lain. Selain itu ikatan batin, tali persahabatan dengan rekan-rekan kerja sulit dihilangkan. Pendidikan yang semakin tinggi biasanya menduduki jabatan yang lebih tinggi, dan ketrampilannya lebih baik dan biasanya mendapatkan imbalan yang lebih baik, sehingga pegawai menjadi merasa puas. Pengalaman kerja yang semakin lama, bagi PNS akan mendapatkan gaji yang lebih tinggi. Dengan gaji yang lebih tinggi kehidupannya akan lebih mapan, dan tingkat kepuasan kerja menjadi lebih baik.

### **Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Pegawai**

Menurut Strauss dan Sayles: .....”kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri” (dalam As’ad, 1994:134). Pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja tidak akan mencapai kematangan psikologis. Pegawai yang mendapatkan kepuasan kerja menunjukkan kerja yang baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak mendapatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu kepuasan kerja memiliki arti yang sangat penting untuk memberikan situasi yang kondusif di lingkungan organisasi.

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah menyangkut bagaimana perasaan pegawai terhadap pekerjaannya dan harapan kepada organisasi tempat ia bekerja. Kepuasan kerja mencerminkan kegembiraan atau sikap emosi positif yang berasal dari pengalaman kerja seseorang. Biasanya apabila seseorang pegawai bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja. Seseorang akan merasa puas andakata terdapat kesesuaian antara harapan yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan (Keith Davis, 1995). Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Seseorang yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi akan memiliki sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak

puas dengan pekerjaannya akan memiliki sikap negatif terhadap pekerjaannya (Robbins, 1989). Dengan demikian pegawai yang merasa puas akan mendukung perubahan dan pengembangan organisasi. Biasanya pegawai yang merasa puas terhadap organisasi akan mempunyai kinerja yang tinggi (Porter, 1974).

## **Penelitian Terdahulu**

### **a. Penelitian Baron dan Kenny (1986)**

Penelitian ini mencari kejelasan hubungan antara karakteristik individual, dukungan organisasi dengan kinerja. Sebagai variabel pengontrol adalah *Leadership style*. Sedang kinerja diukur dengan kemampuan pelayanan, proses dan kreativitas. Penelitian ini menggunakan metode pengambilan sampel bertingkat, yaitu *Quota Random Sampling*. Pertama ditetapkan secara kuota jumlah organisasi usaha yaitu 40 organisasi dari populasi yang berjumlah 300. Temuan penelitian adalah adanya pengaruh yang positif antara karakteristik personalia dengan kinerja bawahan yang cukup kuat. Dengan nilai koefisien  $b=0,21$ ;  $r=0,32$ ;  $p<0,05$ . Sedang pengaruh antara dukungan organisasional terhadap kinerja bersifat positif namun tidak cukup kuat, dengan nilai koefisien  $b=0,17$ ;  $r=0,40$ ;  $p<0,05$ . Sedang model kepemimpinan kharismatik dapat memperkuat hubungan karakteristik personalia dengan kinerja. Model kepemimpinan transformasional yang lebih kuat pengaruhnya terhadap kinerja. Sedang model kepemimpinan karismatik kurang dapat memberikan inspirasi kinerja yang lebih baik.

### **b. Penelitian Stephina (1995)**

Penelitian ini bertujuan mencari hubungan antara: 1) kepemimpinan dengan kepuasan kerja; 2) komitmen dengan kinerja; 3) dukungan organisasional dengan kepuasan kerja; 4) kepuasan kerja dengan kinerja; 5) dukungan organisasional dengan kinerja pegawai; 6) kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa hubungan kepemimpinan dengan kinerja dan hubungan kepuasan kerja dengan kinerja yang mempunyai hubungan cukup kuat. Variabel kepemimpinan dan komitmen organisasional

berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel kepemimpinan, komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja sebesar 0,67 dengan nilai  $PV=0.002$

**c. Penelitian Knop Robert, 1995.**

Variabel penelitian ini antara lain sikap kerja, perilaku pegawai, motivasi kerja dan prestasi kerja. Penelitian ini bertujuan membuktikan hubungan antara: 1) hubungan variabel sikap kerja dengan kinerja; 2) hubungan variabel perilaku pegawai dengan kinerja; 3) hubungan variabel motivasi kerja dengan kinerja.

Variabel-variabel dalam penelitian ini diukur dengan indikator-indikator sebagai berikut: Variabel sikap dengan indikator: 1) karakteristik organisasi, 2) pekerjaan dan individu. Variabel perilaku pegawai dengan indikator: 1) kinerja, 2) tingkat absensi, 3) perputaran tenaga kerja dan 4) semangat kerja. Variabel motivasi kerja diukur dengan indikator: 1) sikap terhadap pekerjaan, 2) bertanggung jawab, 3) berani menanggung risiko, 4) optimisme berkarier. Dan kinerja diukur dengan indikator: 1) unjuk kualitas pekerjaan, 2) unjuk pengetahuan dan 3) unjuk ketrampilan.

**d. Penelitian Mulyanto, 2000**

Variabel penelitian ini ada 3 yaitu: faktor motivasi, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini yang dimaksudkan dengan motivasi kerja adalah dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawab sebagai pegawai.

Variabel dalam penelitian ini dijelaskan dengan indikator-indikator sebagai berikut: 1) faktor motivasi diukur dengan indikator faktor individual (kebutuhan, sikap dan kemampuan dan faktor organisasi (gaji, keamanan bekerja, sesama pegawai, pengawasan, pujian dan pekerjaan itu sendiri), 2) faktor kepuasan kerja diukur dengan indikator hubungan antar pegawai, individual dan faktor ektern (keluarga; rekreasi dan kesempatan mengembangkan ketrampilan), dan 3) faktor kinerja diukur dengan kemampuan kerja dan kemampuan pengetahuan.

Untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini digunakan alat analisis regresi *multivariate*. Obyek penelitian adalah 120 PNS pada Sekretariat Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

**e. Penelitian Geger Sudiarto, 2001:**

Variabel penelitian ini ada 3 variabel yaitu: faktor motivasi, budaya organisasi dan kinerja pegawai. Dalam penelitian ini yang dimaksudkan dengan motivasi kerja adalah dorongan yang terdapat dalam diri seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang menjadi tanggungjawab sebagai pegawai. Budaya organisasi adalah norma dan sikap bersama yang dimiliki oleh suatu organisasi dapat berupa simbol-simbol, ritual dan bahasa yang digunakan oleh anggota organisasi serta mengandung karakter yang khas dari organisasi. Sedangkan faktor kinerja pegawai adalah hasil kerja atau prestasi kerja pegawai dalam bentuk kualitas maupun kuantitas yang sesuai dengan tugas dan wewenang yang diberikan, selama kurun waktu tertentu dan ukurannya telah ditentukan yang meliputi kecepatan, kualitas, keakuratan, ketahanan dalam bekerja dan kemampuan kerja.

**f. Penelitian Duke, K Monica, and Jeannie Sneed (1996)**

Penelitian Duke, K Monica, and Jeannie Sneed (1996) dengan judul: *A Research Model for Relationship Individual Characteristics, Leadership, Organizational, Job Condition to Motivation*. Variabel penelitian pada penelitian ini ada 5 variabel yaitu: karakteristik individual, kepemimpinan, organisasional, kondisi kerja dan motivasi. Dalam penelitian ini motivasi dijadikan sebagai variabel dependent. Jumlah responden 487 responden. Sebanyak 252 responden berasal dari 20 perusahaan jasa dan 235 responden berasal perusahaan manufaktur. Karakteristik individual diukur dengan indikator demografi dan budaya. Variabel kepemimpinan diukur dengan indikator hubungan personal, pendelegasian, dan faktor lingkungan ekstern. Organisasional diukur dengan indikator keamanan dalam bekerja, kenyamanan tempat kerja, hubungan sesama pegawai, hubungan dengan atasan, pengawasan. Kondisi kerja diukur dengan indikator fisik dan sosial. Motivasi diukur dengan indikator partisipasi, komunikasi, tanggung jawab, optimis dan inisiatif. Hasil uji hipotesis sebagai berikut:

- 1) Terbukti adanya pengaruh positif karakteristik individual terhadap motivasi. Nilai koefisiennya sbb:  $b = 1.17$ ;  $p < 0.001$  dan  $r = 0.23$
- 2) Terbukti adanya pengaruh positif kepemimpinan terhadap motivasi. Nilai koefisiennya sbb:  $b = 0.67$ ;  $p < 0.001$  dan  $r = 0.26$
- 3) Terbukti adanya pengaruh positif organisasional terhadap motivasi. Nilai koefisiennya sbb:  $b = 0.52$ ;  $p < 0.011$  dan  $r = 0.36$

- 4) Terbukti adanya pengaruh positif kondisi kerja terhadap motivasi. Nilai koefisiennya sbb:  $b = 0.43$ ;  $p < 0.021$  dan  $r = 0.43$
- 5) Terbukti adanya pengaruh positif karakteristik individuall, kepemimpinan, organisasional dan kondisi kerja terhadap terhadap motivasi Nilai koefisiennya  $R^2 = 0.72$ ;  $p < 0.001$
- 6) Terbukti adanya perbedaan variabel yang mempengaruhi Motivasi antara perusahaan Jasa dan Manufaktur. Dengan nilai koefisien  $F = 0.0012$

**g. Penelitian Lawson K. Savery (1997)**

Penelitian dari Lawson K. Savery ini membuat model hubungan yang resiprokal (timbang balik) antara kepuasan kerja dengan komitmen. Komitmen organisasional diukur dengan indikator kejelasan karier dan kemampuan personal. Sedangkan kepuasan kerja diukur dengan penghargaan kerja non materi dan penghargaan bersifat materi. Penelitian dari Lawson ini mengambil sampel sebanyak 314 responden dari 29 perusahaan manufaktur. Model pengumpulan datanya menggunakan angket lewat pos. Dari 900 angket yang dikirim, sebanyak 336 yang kembali dan sebanyak 22 angket dinyatakan tidak valid. Hasil penelitian Lawson ini menunjukkan hubungan komitmen dengan kepuasan kerja yang positif dan signifikan. Olah data menggunakan Regresi Berganda. Dari indikator komitmen yang mempunyai hubungan signifikan adalah kemampuan karier.

**h. Penelitian Soewitho (2006)**

Penelitian dari Soewitho ini berjudul : "Analisis Hubungan Kepuasan kerja dengan Komitmen". Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah (1) komitmen organisasional, (2) upah, (3) promosi jabatan, (4) pekerjaan, (5) teman sekerja dan (6). pengawasan. Alat analisis yang digunakan adalah SEM. Dari hasil olah data model yang dibuat oleh Soewitho ini cukup bagus dan layak digunakan untuk menggambarkan hubungan antar variabelnya. Hipotesis yang diajukan oleh Soewitho terbukti dan signifikan. Menurut penelitian ini pegawai akan merasa terikat terhadap organisasi yang memberikan kebahagiaan dan kepuasan, oleh karena itu terdapat korelasi yang positif antara komitmen organisasional dengan upah, promosi, pekerjaan, teman sekerja dan pengawasan. Penelitian ini memusatkan penelitiannya pada kepuasan kerja yang berhubungan dengan komitmen organisasional.



**i. Penelitian Catherine R Smith (1997; 229 – 238)**

Karier dijelaskan dengan indikator: 1) kecepatan kerja, 2) hubungan kerja, 3) Kelanjutan/tahapan karier, 4) beban kerja, 5) mempunyai autonomy, 6) kompleksitas kerja, 7) sesuai dengan kemampuan/kecakapan personal, 8) fasilitas yang diperoleh. Responden yang digunakan dalam penelitian ini 544 responden, 220 wanita dan 324 laki-laki. Usia responden antara 17 hingga 40 tahun. Hasil penelitian ini menggambarkan adanya hubungan yang sangat erat antara karier dengan kepuasan kerja. Dari 8 indikator karier yang mempunyai hubungan paling kuat adalah kelanjutan karier dan sesuai dengan kecakapan dan disusul dengan fasilitas dan beban kerja. Selain itu responden wanita bisa lebih mendapatkan kepuasan dibandingkan laki-laki. Kedelapan indikator karier tersebut berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 72,145.

**j. Penelitian Deborah Hicks-Clarke (2000)**

Penelitian ini tentang dampak dari karier terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Penelitian Deborah ini memilah karier ke dalam 4 dimensi yaitu: 1) *career planning*, 2) *career commitment*, 3) *career satisfaction*, 4) *career future satisfaction*. Selain jenjang karier sebagai variabel independent, masih ada variabel independent lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja, yaitu: *flexible working hours*; kebijakan perusahaan dan komitmen organisasional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel independent komitmen organisasional yang mempunyai pengaruh paling dominan yaitu 43,2%. Sedangkan jenjang karier sebesar 35,9%. Sedangkan dimensi karier yang paling dominan adalah *career future satisfaction*, kontribusinya sebesar 38,5% yang kedua *career commitment* sebesar 22,4% dan *career satisfaction* sebesar 15,5%.

**k. Penelitian Roesmidi (1991)**

Penelitian dari Roesmidi ini berjudul “Pengaruh Faktor Internal Individu, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Umum Daerah di Kabupaten Cilacap”. Tujuan penelitian dari Roesmidi ini hendak membuktikan dan menganalisis kinerja pegawai Pemda Tingkat II Cilacap dihubungkan dengan faktor internal dan eksternal. Alat analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Sedangkan hasil dari penelitian ini adalah

faktor individu yang terdiri dari usia, pendidikan, kemampuan, kecakapan, pengalaman dan jabatan berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai.

#### **l. Penelitian Charles A. O'Reilly et al (1991)**

Penelitian dari Charles A. O'Reilly ini berjudul *People and Organization Cultures: A Profile Comparison Approach To Assessing Personality Organization Fit*. Sedangkan variabel penelitian menggunakan variabel karakteristik individual, budaya organisasi sebagai variabel independen, kepuasan kerja sebagai variabel moderator dan kinerja organisasi sebagai variabel dependen. Alat analisis yang digunakan dengan menggunakan aplikasi *Q-sort* dan regresi berganda. Hasil dari penelitian ini adalah: 1) karakteristik individual dan budaya organisasi dapat memprediksi kepuasan kerja dan kinerja organisasi. 2) Karakteristik individual berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja. 3) Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. 4) Kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja organisasi.

#### **m. Penelitian Eddy M. Sutanto (2006)**

Penelitian Eddy M. Sutanto yang jadi acuan ini berjudul "Hubungan Antara Temperamen Pegawai, Pemberian Kompensasi dan Jenjang Karier Yang Tersedia Terhadap Kinerja pegawai Pegawai". Dalam penelitian ini terdapat satu variabel dependen, yaitu kinerja pegawai dan tiga variabel independen, yaitu temperamen, kompensasi dan jenjang karier. Jawaban responden menggunakan skala likert dengan rentang -2 hingga 2. Skala Likert digunakan untuk mengetahui derajat kesetujuan /kepuasan atau ketidaksetujuan /ketidakpuasan responden terhadap serangkaian pernyataan. Hasil jawaban responden dianalisis menggunakan tabel *Contingency* dan *Chi Square Test*. *Chi Square Test* adalah analisis dependensi untuk mengetahui factor-faktor yang memiliki hubungan.

#### **n. Penelitian Pantja Djati (2006)**

Penelitian dari S. Pantja Djati ini menggunakan variabel kepuasan kompensasi sebagai variabel independen, kinerja pegawai sebagai variabel dependen sedangkan variabel komitmen organisasional sebagai variabel antara. Variabel kepuasan kompensasi, komitmen sebagai variabel laten dan yang diukur dimensinya. Dimensi kepuasan kompensasi terdiri dari kompensasi

material; kompensasi sosial dan kompensasi aktivitas. Dimensi komitmen organisasional terdiri kesetiaan; kemauan dan kebanggaan. Sedangkan kinerja pegawai sebagai variabel abserver mempunyai satu indikator yaitu kecakapan. Jawaban responden menggunakan semantic differential. Analisis datanya menggunakan analisis regresi.

Hasilnya untuk variabel kepuasan atas kompensasi semua dimensi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. Hubungan kepuasan kompensasi dengan kinerja pegawai cukup kuat (0,657) dan signifikan. Demikian juga hubungan dimensi kepuasan kompensasi dengan komitmen organisasional mempunyai hubungan yang cukup kuat (0,539) dan signifikan. Untuk semua dimensi kepuasan kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan dengan komitmen. Sedangkan hubungan semua dimensi komitmen dengan kinerja pegawai cukup kuat dan signifikan. Hubungan komitmen dengan kinerja pegawai cukup kuat (0,599) dan signifikan.

**o. Penelitian Nova Anggraeni (2003)**

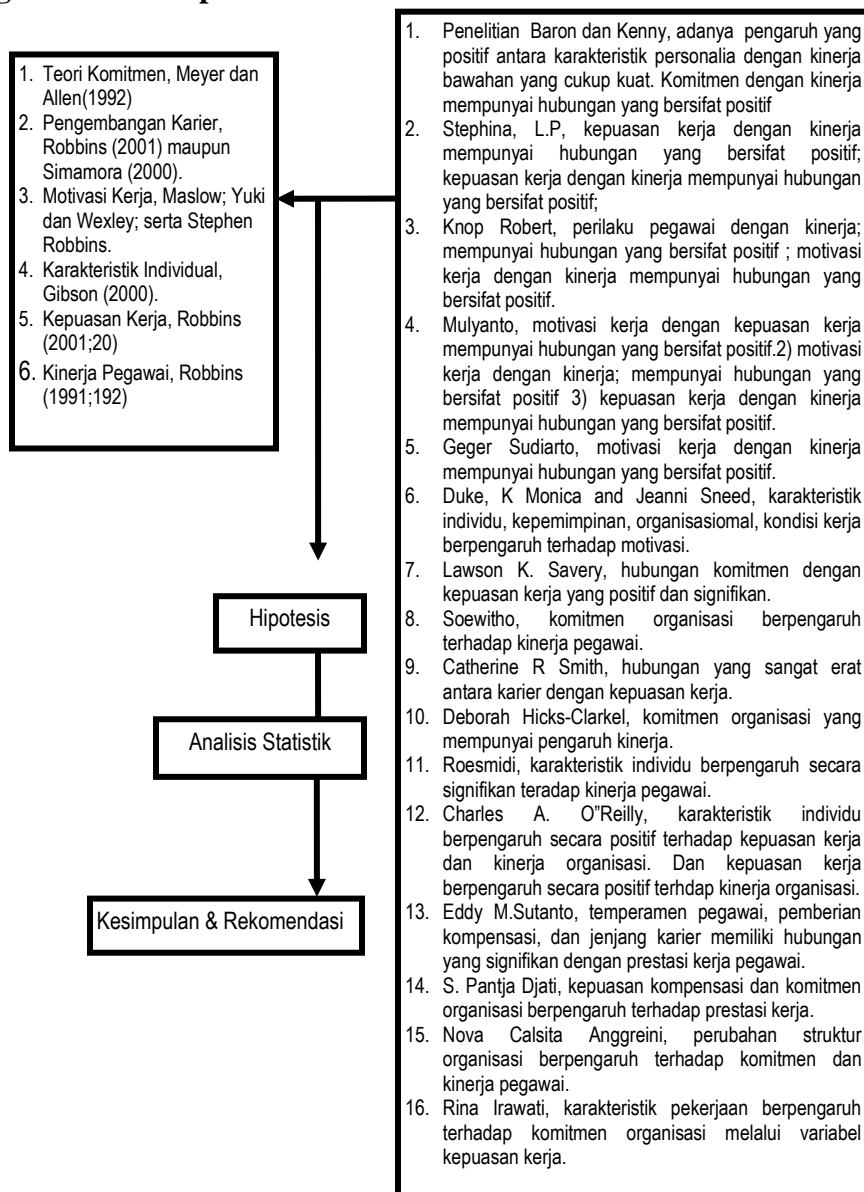
Penelitian Nova Anggraeni (2003) berjudul “Pengaruh Perubahan Struktur Organisasi Terhadap Persepsi Pegawai Pada Komitmen dan Kinerja Di Perum Pegadaian Yogyakarta”. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Perubahan struktur organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai namun pengaruhnya tidak cukup kuat (0,345) namun masih signifikan. Sedangkan pengaruh langsung perubahan struktur organisasi terhadap komitmen berpengaruh cukup kuat (0,614) dan signifikan. Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai cukup kuat (0,596) dan signifikan. Alat analisis yang digunakan dengan Regresi Berganda.

**p. Penelitian Rina Irawati (2004)**

Penelitian dari Rina Irawati ini berjudul “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasional” dengan kepuasan kerja sebagai variabel antara. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini, karakteristik pekerjaan sebagai variabel independen, komitmen organisasional sebagai variabel dependen dan kepuasan kerja sebagai variabel antara. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda. Hasilnya karakteristik pekerjaan berpengaruh positif sebesar 0,305. Sedangkan pengaruh kepuasan kerja berpengaruh positif sebesar 0,477.

## Kerangka Konseptual & Hipotesis

### Kerangka Proses Berpikir



Gambar 1.  
Kerangka Proses Berpikir

## Kerangka Konseptual

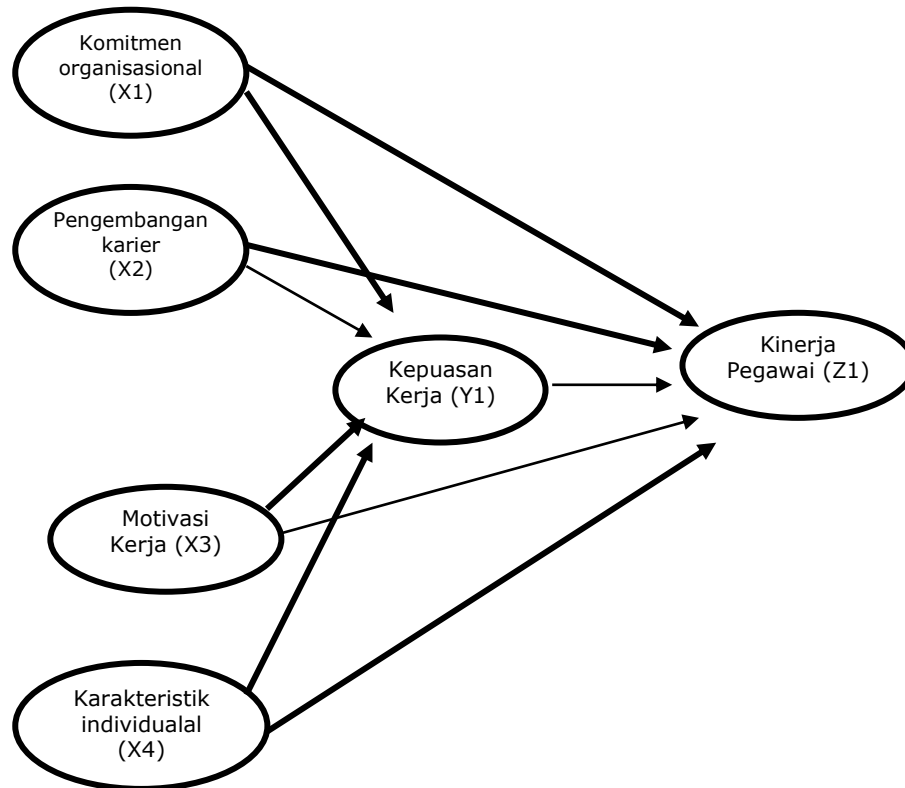
Penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji sejauhmana peran dan/atau pengaruh dari variabel komitmen organisasional, pengembangan karier; motivasi kerja; karakteristik individual sebagai variabel bebas dengan kinerja pegawai sebagai variabel tergantung dan kepuasan pegawai sebagai variabel antara. Berdasarkan atas kajian observasi awal dan didukung oleh data empirik, penggambaran secara teoritis tersebut dapat dikatakan mendekati kenyataan yang sebenarnya terjadi di Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur, nampak bahwa komitmen organisasional, pengembangan karier; motivasi kerja; karakteristik individual diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur dan juga dapat berpengaruh terhadap prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

Dalam penelitian ini dipilih variabel komitmen organisasional, pengembangan karier, motivasi kerja, karakteristik individual sebagai variabel bebas dengan kinerja pegawai sebagai variabel tergantung dan variabel kepuasan kerja sebagai variabel antara. Variabel bebas komitmen organisasional, pengembangan karier; motivasi kerja; karakteristik individual berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap kinerja pegawai, pengaruh yang secara tidak langsung ke empat variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja melewati variabel antara yaitu kepuasan kerja. Dengan demikian, jika seseorang pegawai mempunyai komitmen organisasional yang tinggi, motivasi kerja baik, pengembangan karier yang jelas dan karakteristik individual yang mendukung, akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan implikasinya dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Hubungan komitmen organisasional dengan kepuasan kerja diadopsi dari teorinya Meyer dan Allen(1992) sedangkan hubungan komitmen organisasional dengan kinerja diambil dari pandangan Mowday et.al (2000) serta pandangan dari Jernigen, Beggs & Kohut (1998). Hubungan komitmen organisasional dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam penelitian ini juga didukung dari penelitiannya Lawson K Savery, Soewitho, Deborah Hicks-Clarkel dan penelitian dari Nova Calsita. Untuk hubungan antara pengembangan karier dengan kepuasan kerja dan kinerja diadopsi dari Robbins (2001), dan Simamora (2000). Hubungan pengembangan karier dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam penelitian ini juga didukung dari penelitiannya Catherine R Smith; Charles A O'Reilly dan Eddy M. Sutanto.

Hubungan antara motivasi kerja dengan kepuasan kerja dan kinerja diadopsi dari Maslow; Yuki dan Wexley; serta Stephan Robbins (2001). Hubungan motivasi kerja dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam penelitian ini juga didukung dari penelitiannya Knop Robert; Mulyanto; Geger Sudiarto. Sedangkan hubungan antara karakteristik individual dengan kepuasan kerja diambil dari Gibson (2000) dan Stephen Robbins (2001).

Hubungan karakteristik individu dengan kepuasan kerja dan kinerja pegawai dalam penelitian ini juga didukung dari penelitiannya Baraon and Kenny; Knop Robert; Roesmidi. Sedangkan hubungan kepuasan kerja pegawai dengan kinerja pegawai diadopsi dari Robbins (2001;20). Hubungan kepuasan kerja dengan kinerja pegawai dalam penelitian ini juga didukung dari penelitiannya Stephina; Mulyanto; Charles a. O'Reilly.



Gambar 2.  
Kerangka Konseptual Penelitian

## Hipotesis

Atas dasar kerangka konseptual yang telah dipaparkan di atas, dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- 1) Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.
- 2) Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.
- 3) Pengembangan karier berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.
- 4) Pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.
- 5) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.
- 6) Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.
- 7) Karakteristik individual berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.
- 8) Karakteristik individual berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.
- 9) Kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.

## Metode Penelitian

### Rancangan Penelitian

Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *proportional stratified random sampling*. Dalam penelitian ini hanya 200 orang PNS yang ada di Kota Maba. Sedang alat pengumpulan data digunakan angket yang berupa kuesioner. Karena penelitian ini dilakukan dengan metode sampling, maka pengambilan sampel diupayakan sedemikian rupa, sehingga memperoleh sampel yang representatif. Tujuannya agar data yang ada dapat menggambarkan kondisi populasi sehingga akan dapat memberikan hasil analisis yang sesuai dengan kondisi aktual populasinya.

## Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian adalah semua PNS dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur golongan II dan III di Kota Maba (Ibukota Kabupaten Halmahera Timur) yang keseluruhannya berjumlah 617 orang.

Dalam penelitian ini digunakan analisis SEM, analisis SEM menuntut jumlah sampel yang besar dengan ketentuan jumlah pengamatan yang diperlukan sebesar 5-10 kali jumlah indikator atau minimal 100 unit analisis. Jika ketentuan 5-10 kali indikator lebih kecil dari 100 maka yang digunakan adalah sebanyak 100 unit analisis. Dalam penelitian ini diambil 200 pegawai atau sebesar 31,23 persen ( $200/617 \times 100\%$ ) dari populasi. Pengambilan sampel dengan menggunakan teknik proportional stratified random sampling. Atas dasar persyaratan tersebut jumlah sampel dan distribusi sampel seperti pada Tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 1.  
Distribusi Sampel Penelitian

	Populasi	Sampel
Golongan II	466	$466/617 \times 200 = 151$
Golongan III	141	$141/617 \times 200 = 49$
T o t a l	= 617	T o t a l = 200

Sumber : Setda. Kab. Haltim 2007, data diolah.

## Klasifikasi dan Definisi Variabel Operasional

### Klasifikasi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel penelitian yang digunakan meliputi:

- 1) Komitmen organisasional sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan variabel ini diberi Notasi X1
- 2) Pengembangan karier sebagai variabel bebas(*independent variable*) dan variabel ini diberi Notasi X2
- 3) Motivasi kerja sebagai variabel bebas(*independent variable*) dan variabel ini diberi Notasi X3



- 4) Karakteristik individual sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan variabel ini diberi Notasi X4.
- 5) Kepuasan kerja sebagai variabel antara (*intervening variable*) dan variabel ini diberi Notasi Z
- 6) Kinerja pegawai sebagai variabel terikat (*dependent variable*) dan variabel ini diberi Notasi Y

### **Definisi Operasional Variabel**

#### **1. Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasional didefinisikan sebagai kesediaan individu terlibat dalam organisasi melalui penerimaan nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi (Meyerd, Allen, 1997). Indikator komitmen organisasional yaitu: (1) komitmen afektif; (2) komitmen normatif; (3) komitmen kontinyu.

#### **2. Pengembangan Karier**

Pengembangan karier merupakan pola pengelolaan karier yang bertujuan memonitor dan mengembangkan karier seorang pegawai agar dapat bermanfaat baik bagi diri pegawai maupun bagi organisasinya. Pengembangan karier untuk PNS diatur tersendiri dalam Pembinaan Pegawai Negeri Sipil yang mencakup (1) karier reguler dan (2) khusus. Adanya kejelasan sistem karier; keadilan; kesesuaian karier dengan kemampuan para pegawai dapat mendorong kinerja pegawai lebih berkembang.

#### **3. Motivasi Kerja**

Motivasi kerja merupakan dorongan yang menggerakkan pegawai melaksanakan tugas pekerjaannya. Indikator motivasi kerja dalam penelitian ini adalah kompensasi; kondisi kerja; hubungan dengan sesama pekerja; dan kemungkinan berkembang (Luthan, 2001; Robbins, 2003).

#### 4. Karakteristik individual

Karakteristik individual adalah ciri-ciri fisik maupun mental yang melekat pada diri seseorang. Semakin baik karakteristik individual semakin tinggi kemampuan seseorang menghasilkan apa yang menjadi tugasnya. Menurut Robbins (1988:82) indikator karakteristik individual terdiri dari identifikasi: (1) fisik; (2) latar belakang; (3) intelektual dan (4) kepribadian.

#### 5. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang mendukung atau tidak mendukung yang dialami pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Indikator kepuasan kerja diukur dengan: (1) Pekerjaan yang menantang (*mentallity challenging work*); (2) Imbalan yang adil (*equitable rewards*); (3) Kondisi kerja yang mendukung (*support working condition*); (4) Rekan kerja yang mendukung (*supportive colleagues*).

#### 6. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai menunjukkan tingkat keberhasilan atau kesuksesan seorang pegawai dalam melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaannya. Indikator kinerja pegawai sendiri terdiri dari: (1) kualitas kerja; (2) kuantitas kerja; (3) waktu pengerjaan; (4) kerjasama; (5) pelaksanaan tugas.

Rekapitulasi dan pemetaan variabel, jenis variabel dan indikator penelitian ini dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 2.  
Variabel, Jenis Variabel dan Indikator Penelitian

No	Variabel	Jenis Variabel	Indikator
1	Komitmen organisasional	<i>Independent</i>	1. Komitmen afektif 2. Komitmen kontinyu 3. Komitmen normatif
2	Pengembangan karier	<i>Independent</i>	1. Karier reguler 2. Karier pilihan
3	Motivasi kerja	<i>Independent</i>	1. Kompensasi 2. Kondisi kerja 3. Hubungan sesama pegawai

			4. Kemungkinan berkembang
4	Karakteristik individual	<i>Independent</i>	1. Kemampuan & ketrampilan 2. Latar belakang 3. Identifikasi individu 4. Kepribadian
5	Kepuasan kerja	<i>Intervening</i>	1. Pekerjaan yang menantang 2. Imbalan yang adil 3. Kondisi kerja yang mendukung 4. Rekan kerja yang mendukung
6	Kinerja pegawai	<i>Dependent</i>	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Waktu pelaksanaan pekerjaan 4. Kerjasama dengan orang lain

Sumber: Diolah Penulis

### Instrumen Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian survey, dengan demikian instrumen pengumpulan yang tepat, yaitu kuesioner. Daftar pertanyaan (kuesioner) sebelum digunakan untuk pengumpulan data terlebih dulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Jawaban dari item kuesioner disusun atas dasar skala Likert dengan interval 1 s/d 5.

### Teknik Analisis Data

Keterkaitan antar variabel dalam penelitian ini dianalisis dengan SEM (*Structural Equation Modeling*) melalui program AMOS (Ferdinand, 2002:40). Alat analisis ini dipilih karena dengan menggunakan metode SEM akan dapat diketahui pengaruh sebuah variabel baik langsung maupun tidak langsung terhadap variabel lainnya secara bersamaan.

### Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Validitas (*validity*, kesahihan) berkaitan dengan permasalahan “apakah instrumen yang dimaksudkan untuk mengukur apakah item pertanyaan dapat mengukur secara tepat sesuatu yang akan diukur”. Secara singkat dapat dikatakan bahwa validitas alat penelitian mempersoalkan apakah alat itu dapat mengukur apa yang diukur.

Suatu instrumen pengukur dikatakan reliabel apabila instrumen itu digunakan pada waktu yang berbeda atau berkali-kali akan menghasilkan hasil yang sama. Suatu instrumen dikatakan valid jika nilai koefisien korelasi-nya ( $r$ )  $\geq 0,5$ . Sedangkan reliabilitas instrumen diukur dengan menggunakan Cronbach Alpha. instrumen dikatakan reliabel jika nilai Alpha Cronbach  $\geq 0,3$ . (Soegiyono, 2005)

### Langkah-Langkah SEM

Adapun langkah kerja dari analisis SEM ini ada 7 (tujuh) langkah, yaitu:

Tabel 3.  
Langkah-Langkah SEM

No	Kegiatan
1	Pengembangan Model Berbasis Teori
2	Menyusun Path Diagram untuk menyatakan Hubungan kausalitas
3	Menterjemahkan Path diagram kedalam perssamqaan structural dan spesifikasi model pengukuran
4	Memilih matrik Input dan model estimasi
5	Menilai program identifikasi
6	Evaluasi Kriteria Goodness of Fit
7	Interpretasi dan modifikasi model

Sumber: Peneliti, diolah

### Asumsi yang Digunakan dalam SEM

Teknik analisis SEM menggunakan software AMOS 4.01 dalam penelitian ini didasarkan pada 4 asumsi (Hair et al, 1992) yaitu:

- a. Independent observation, data berdistribusi normal
- b. Hubungan antar variabel bersifat linier.
- c. Skala pengukuran yang digunakan berdimensi tunggal
- d. Tidak ada multikolinieritas antar variabel.

### Uji Kesesuaian dan Uji Statistik (Uji SEM)

Pada analisis di atas telah terbentuk fungsi sebagai dasar untuk melakukan interpretasi. Prosedur statistik dan sekaligus sebagai pengujian hipotesis, dilakukan uji signifikansi. Uji signifikansi dilakukan dengan dua cara, yaitu pertama di lihat nilai *Critical Ratio* yang harus  $>2SE$ , cara kedua di lihat nilai Probabilitasnya harus  $<0,05$  jika peneliti menggunakan derajat kesalahan sebesar 5%.

Kriteria uji pada analisis SEM terdapat beberapa jenis *fit index* yang digunakan untuk mengukur derajat kesesuaian antara model yang dihipotesakan dengan data yang disajikan. Guna melihat apakah model diterima atau ditolak dilakukan dengan cara membandingkan indek kesesuaian dengan cut-off value nya.

Setelah pada tahap awal model diolah dengan SEM hasil uji *Goodness of Fit* tidak memenuhi persyaratan. Model SEM memberikan solusi, model based model ini harus dilakukan modifikasi model untuk memperbaiki model yang tidak baik. Modifikasi model terus dilakukan sampai menemukan model SEM yang memenuhi persyaratan *Goodness of Fit*. Dari model yang memenuhi persyaratan *Goodness of Fit* kemudian akan dianalisis secara teoritis dan praktis tetapi bersifat *operasional*.

No	Goodness of Fit Index	Cut off Value
1	Chi Square	Diharapkan Kecil
2	Probability	> 0.05
3	CMIN/DF	< 2.00
4	GFI	> 0.90
5	TLI	> 0.90
6	CFI	> 0.90
7	RMSEA	< 0.08

## Hasil Dan Analisis Hasil Penelitian

### Gambaran Umum Data Penelitian

#### Pembahasan Tentang Hasil Uji Coba Kuesioner

Hasil penelitian akan baik apabila kualitas data yang digunakan adalah data yang baik. Data akan berkualitas apabila instrumen yang digunakan tepat dan handal (*valid* dan *reliable*). Agar instrumen tersebut berkualitas sebelum digunakan terlebih dahulu harus diujicobakan, apakah instrumen itu sudah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas.

Uji coba dilakukan pada 30 orang responden pegawai negeri sipil yang ada di Kota Maba. Untuk mengetahui item-item kuesioner tersebut valid atau tidak, dilihat hasil korelasi bivariate dengan item totalnya. Jika nilai signifikansi tidak lebih dari 0,05 maka item-item itu memenuhi persyaratan validitas. Selain uji coba validitas item kuesioner juga dilakukan uji reliabilitas. Hasil Uji validitas dan reliabilitas dari 108 item kuesioner ada 7 item yang harus di gugurkan, karena tidak memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas.

Dalam pelaksanaan pengumpulan data dengan instrumen (kuesioner) yang telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas diberikan pada 200 responden sasaran. Dari 200 kuesioner yang terkumpul, ada sebanyak 6 kuesioner yang jawabannya digolongkan non interpreted. AMOS hanya mensyaratkan jumlah pengamatan sebanyak minimal 100.

## Gambaran Geografis dan Administrasi Obyek Penelitian

### • Kondisi Geografis

Kabupaten Halmahera Timur merupakan kabupaten yang relatif masih baru, hasil dari pemekaran wilayah yang berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2003 tentang Pembentukan Kabupaten Halmahera Utara, Kabupaten Halmahera Selatan, Kabupaten Kepulauan Sula, Kabupaten Halmahera Timur, dan Kota Tidore Kepulauan di Provinsi Maluku Utara.

Kabupaten Halmahera Timur terletak di bagian timur dari wilayah Provinsi Maluku Utara, dengan posisi geografis berada pada  $126^{\circ}45'00'' - 130^{\circ}30'00''$  Bujur Timur dan  $1^{\circ}4'00'' - 0^{\circ}4'00''$  Lintang Selatan, suhu rata-rata pertahun antara  $20^{\circ}\text{C} - 30^{\circ}\text{C}$  dengan kelembaban 50 – 90 persen.

Batas-batas administrative Kabupaten Halmahera Timur adalah sebagai berikut:

- Sebelah Utara dengan Teluk Kao (Kabupaten Halmahera Utara)
- Sebelah Timur dengan Samudra Pasific
- Sebelah Selatan dengan Kabupaten Halmahera Tengah
- Sebelah Barat dengan Kota Tidore Kepulauan.

Keadaan topografi wilayah hampir dua pertiga dari luas wilayah berada pada kemiringan antara 25 hingga 40 persen. Luas wilayah Kabupaten Halmahera Timur secara keseluruhan adalah sebesar 14.202,01  $\text{Km}^2$  yang terbagi atas wilayah daratan  $\pm 6.506,19 \text{ Km}^2$  dan 7.695,82  $\text{Km}^2$  lautan. Secara administrasi wilayah kabupaten terbagi dalam 4 kecamatan dan 45 Desa. Topologi alam Kabupaten Halmahera Timur didominasi oleh kawasan pesisir/pantai dan kawasan pegunungan/ perbukitan. Hampir 75 persen wilayah pedesaan berada pada wilayah pesisir pantai sedangkan sisanya berada diwilayah pegunungan. Peruntukan lahan yang ada  $\pm 247.000$  ha adalah untuk lahan pertanian dan dari luas hutan yang ada yaitu 209.797 ha berdasarkan surat Keputusan Menteri Kehutanan tahun 2004 sepertiganya adalah merupakan kawasan hutan lindung dan Taman Nasional.

### Diskripsi Variabel Penelitian

- Komitmen Organisasional**

Tabel : 5.  
Tingkat Komitmen Organisasional Responden

No	Indikator	Nilai	Kategori
1	Komitmen afektif	2.59	Tidak Baik
2	Komitmen normatif	3.67	Baik
3	Komitmen kontinyu	4.34	Sangat Baik
Rerata		3.53	Baik

Sumber : Data Primer diolah

- Pengembangan Karier**

Tabel 6.  
Besarnya Tingkat Pengembangan Karier Responden

No	Indikator	Nilai	Kategori
1	Karier Reguler	3.84	Baik
2	Karier Pilihan	2.51	Tidak Baik
Rerata		3.22	Cukup Baik

Sumber : Data Primer diolah

- Motivasi Kerja**

Tabel 7.  
Besarnya Tingkat Motivasi Kerja Responden

No	Indikator	Nilai	Kategori
1	Kompensasi;	2.77	Cukup Baik
2	Kondisi kerja	1.96	Tidak Baik
3	Hubungan sesama pegawai;	3.81	Baik
4	Kemungkinan Berkembang.	3.71	Baik
Rerata		3.22	Cukup Baik

Sumber : Data Primer diolah



- Karakteristik Individual**

Tabel 8.  
Besarnya Karakteristik Individual Responden

No	Indikator	Nilai	Kategori
1	Kemampuan & Keahlian	2,59	Tidak Baik
2	Latar Belakang	3,63	Baik
3	Identifikasi Individu	2,56	Tidak Baik
4	Kepribadian	2,85	Cukup Baik
Rerata		2.90	Cukup Baik

Sumber : Data Primer diolah

- Kepuasan Kerja**

Tabel 9.  
Besarnya Tingkat Kepuasan Kerja Responden

No	Indikator	Nilai	Kategori
1	Pekerjaan yang menantang	2.55	Tidak Baik
2	Imbalan yang adil	2.39	Tidak Baik
3	Kondisi kerja yang mendukung	2.44	Cukup Baik
4	Rekan kerja yang mendukung	3.66	Baik
Rerata		2.76	Cukup Baik

Sumber : Data Primer diolah (lampiran 6).

- Kinerja Pegawai**

Tabel 10.  
Besarnya Tingkatan Kinerja Responden

No	Indikator	Nilai	Kategori
1	Kualitas Pegawai	2.54	Tidak Baik
2	Kuantitas Pegawai	2.62	Cukup Baik
3	Waktu Pelaksanaan pegawai	2.68	Cukup Baik
4	Kerjasama dg Orang Lain	3.83	Baik
Rerata		2.92	Cukup Baik

Sumber : Data Primer diolah

## Evaluasi Atas Asumsi-Asumsi SEM

### a. Persyaratan Normalitas data

Untuk menguji normalitas data yang digunakan dalam analisis, peneliti dapat menggunakan uji-uji statistik. Uji yang paling mudah adalah dengan mengamati *skewness value* dari data yang digunakan, yang biasanya disajikan dalam statistik deskriptif dari hampir semua program statistik. Normalitas data dapat dilihat melalui *skewness* (tingkat kemencengan) atau kurtosis. Apabila nilai CR (*critical ratio*) dari setiap indikator (*univariate*) maupun secara keseluruhan (*multivariate*) berada dalam rentang  $\pm 1,96$  (tingkat signifikansinya 0,05), berarti data memiliki distribusi normal.

Tabel 11.  
Uji Normalitas

Indikator	Min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X1.1	0.8	5	-0.980	-5.572	1.361	3.870
X1.2	2.2	5	-0.232	-1.318	-0.273	-1.577
X1.3	2.6	5	-0.028	-0.157	-0.704	-2.002
X2.1	2.1	5	-0.370	-2.105	0.151	0.430
X2.2	2.3	5	-0.762	-4.335	0.423	1.203
X3.1	1.4	5	-0.396	-2.252	-0.156	-0.844
X3.2	1.6	5	-0.281	-1.598	-0.033	-1.094
X3.3	2	5	-0.353	-2.008	-0.473	-1.344
X3.4	1.8	5	-0.524	-2.981	0.167	0.475
X4.1	2.2	5	-0.128	-0.730	-1.081	-1.230
X4.2	1.6	5	0.640	3.639	0.586	0.813
X4.3	1.6	5	-0.374	-2.126	-1.117	-1.333
X4.4	1.8	5	-0.290	-1.649	-1.543	-1.543
Z1.1	2	5	-0.234	-1.332	-1.301	-1.256
Z1.2	0	5	-0.581	-3.306	1.926	2.634
Z1.3	0	5	-0.702	-3.993	2.546	2.240
Z1.4	2	5	-0.202	-1.147	-0.316	-0.87
Y1.1	1.5	5	-1.538	-8.745	2.471	2.026
Y1.2	1.6	5	-0.146	-0.831	-0.070	-0.198
Y1.3	1.4	5	-0.513	-2.916	0.166	0.471
Y1.4	2.6	5	-0.348	-1.979	-0.240	-1.683
Multivariate					4.225	1.876

Batas kenormalan  $\pm 1.96$

Sumber : Hasil Olah data Normalitas dari lampiran

Berdasarkan hasil uji normalitas, terdapat beberapa indikator yang normalitas datanya tidak terpenuhi. Akan tetapi berdasarkan dalil limit pusat, sampel berjumlah 30 atau lebih, dianggap sebagai sampel besar. Dalam dalil limit pusat dikatakan bahwa jika sampel atau  $n$  besar, maka data akan kurang lebih berdistribusi normal terlepas apapun bentuk distribusi awalnya (Suntoyo, 1990:195). Dapat ditarik kesimpulan secara multivariate (keseluruhan) tidak terdapat bukti kalau distribusi tidak normal. Dengan demikian dalam pengujian data untuk pemodelan SEM baik melalui pengujian univariat maupun multivariate, tidak ada bukti bahwa data yang digunakan berdistribusi tidak normal.

#### a. Persyaratan *outlier*

##### 1. *Univariate Outlier*

Observasi dikatakan sebagai outlier apabila nilai Z-score  $\geq 3$ . Akan tetapi menurut Hair, (1995), untuk sampel lebih besar dari 80, pedoman evaluasi adalah nilai ambang batas dari z-score berada pada rentang 3 sampai 4. Berdasarkan Tabel 5.14 di atas terlihat maksimum nilai z-score pada semua variabel adalah 2,86467, (masih lebih kecil dari 3), dengan demikian pada data ini tidak diindikasikan adanya *univariate outlier*.

##### 2. *Multivariate Outlier*

Tabel : 12.

*Mahalanobis Distance Observations farthest from the centroid  
(Mahalanobis distance)*

Observation number	Mahalanobis d-squared
57	54.640
159	52.915
46	50.844
149	49.929
47	46.982
24	45.184
73	42.920
146	40.753
107	39.254
72	38.413
:	:
51	18.888

(Nilai kritis: chi-square (0.05%; 21) = 46.80), dimana angka 21 adalah banyaknya indikator penyusun model SEM.

Dengan demikian, apabila nilai jarak mahalnobis setiap observasi lebih besar dari 46.80 maka observasi tersebut dapat dikategorikan sebagai outlier. Berdasarkan hasil analisa, ternyata terdapat 5 observasi yaitu responden no 46,47,57,149 dan 159 adalah outlier. Untuk analisa selanjutnya (analisa SEM model modifikasi) tanpa menyertakan responden yang diindikasikan sebagai outlier, sehingga jumlah sample menjadi  $194-5=189$  responden.

#### **b. Evaluasi Persyaratan *Multicollinearity* dan *Singularity***

Tabel 13.  
Nilai Determinan Matrik Kovarian

	X4.2	X4.1	X2.2	X2.1	X1.3	X1.2	X1.1
X4.2	0.433						
X4.1	0.158	0.298					
X2.2	0.144	0.195	0.356				
X2.1	0.126	0.173	0.209	0.280			
X1.3	0.122	0.157	0.179	0.190	0.352		
X1.2	0.156	0.192	0.264	0.199	0.202	0.400	
X1.1	0.120	0.155	0.216	0.183	0.246	0.242	0.528
Determinant of sample covariance matrix = 9.8582e-01							

Sumber:Hasil olah data SEM, hasil lengkap di lampiran 7

Pada Tabel 5.16 hasil olah data SEM nilai determinan matriks kovarian yang dihasilkan adalah sebesar 0,98582, karena nilai determinan matriks kovarian tidak sama dengan nol maka masalah *multicollinearity* dan *singularity* masih dapat diabaikan.

#### **c. Evaluasi Persyaratan Linieritas Data**

Proses untuk mengetahui linieritas data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara melihat diagram pencar (*scatter plot diagram*) dari data variabel laten, yang merupakan variabel komposit, yang terdapat dalam model yang diusulkan. Hasil pengamatan dari diagram pencar dan melihat besarnya nilai signifikansi semua hubungan antar variabel adalah signifikan. Lebih jelasnya lihat lampiran 6, hal ini menunjukkan data tidak menyimpang dari asumsi

linieritas, meskipun terlihat ada beberapa data yang outlier. Persyaratan linieritas ini penting karena model penelitian ini adalah persamaan linier.

## Analisis Hasil Penelitian

### Hasil Evaluasi Asumsi SEM

#### Uji Validitas dan Reliabilitas Indikator

##### a. Uji Validitas Model Regresion Weight (Koefisien regresi)

##### 1) Model Convergent Validity

Tabel 14.  
Estimasi Parameter

Path			Estimate	S.E.	C.R.	Prob
X1.1	<--	X1	1			0.000
X1.2	<--	X1	0.885	0.106	8.330	0.000
X1.3	<--	X1	0.855	0.101	8.437	0.000
X2.1	<--	X2	1			0.000
X2.2	<--	X2	1.525	0.403	7.497	0.142
X3.1	<--	X3	1			0.000
X3.2	<--	X3	0.744	0.098	7.584	0.000
X3.3	<--	X3	1.282	0.117	10.932	0.000
X3.4	<--	X3	1.137	0.104	10.957	0.000
X4.1	<--	X4	1			0.072
X4.2	<--	X4	0.736	0.106	6.917	0.000
X4.3	<--	X4	0.874	0.106	8.242	0.000
X4.4	<--	X4	1.111	0.115	9.666	0.000
Z1.1	<--	Y	1			0.002
Z1.2	<--	Y	0.958	0.18	5.312	0.221
Z1.3	<--	Y	1.251	0.202	6.190	0.000
Z1.4	<--	Y	1.144	0.177	6.457	0.000
Y1.1	<--	Z	1			0.000
Y1.2	<--	Z	0.755	0.237	3.191	0.000
Y1.3	<--	Z	1.117	0.184	6.083	0.000
Y1.4	<--	Z	1.295	0.18	7.203	0.000

Ketentuan:  $CR \geq t$  Tabel atau  $p$  (nilai signifikansi)  $\leq 0.05$ .

Ketentuan validitas diskriminan:  $CR > 2 SE$ .

Melihat pada Tabel 14 dari 21 indikator yang digunakan, tidak semuanya adalah valid, digunakan untuk mengukur konsep yang disajikan dalam model. Ada 4 indikator yang tidak valid. Namun 4 indikator yang tidak valid tersebut tidak perlu di gugurkan mengingat indikator tersebut diperoleh dari teori yang sudah mapan dan sudah teruji kebenaran.

## 2) Model Uji Signifikan Lamda (standardized factor loading)

Tabel : 15.  
Uji Signifikan Estimate Lamda

Path			Estimate (Lambda)
X1.1	<--	X1	0.722
X1.2	<--	X1	0.735
X1.3	<--	X1	0.757
X2.1	<--	X2	0.172
X2.2	<--	X2	0.947
X3.1	<--	X3	0.723
X3.2	<--	X3	0.577
X3.3	<--	X3	0.839
X3.4	<--	X3	0.841
X4.1	<--	X4	0.215
X4.2	<--	X4	0.515
X4.3	<--	X4	0.604
X4.4	<--	X4	0.699
Z1.1	<--	Z	0.532
Z1.2	<--	Z	0.253
Z1.3	<--	Z	0.563
Z1.4	<--	Z	0.748
Y1.1	<--	Y	0.528
Y1.2	<--	Y	0.504
Y1.3	<--	Y	0.642
Y1.4	<--	Y	0.695

Ketentuan:  $\text{Lambda} \geq 0.40$ ;

Uji validitas model, digunakan kriteria lambda (*factor loading*)  $\geq 0,40$  dibandingkan dengan uji signifikan ( $CR \geq t$  Tabel) maupun  $CR > 2$  SE.(Ferdinand, 2005). Hal ini dikarenakan pada kriteria pada kriteria  $CR \geq t$  Tabel dan  $CR > 2$  SE mempunyai kelemahan tidak semua indikator bisa diuji validitasnya. Dengan demikian, melihat kriteria lambda dari 21 indikator yang digunakan yang untuk mengukur variabel-variabel penelitian, terdapat 17 indikator yang secara baik dapat digunakan untuk mengukur variabel laten penelitian ini karena nilai estimasi lamda  $> 0,40$ , sedangkan 4 indikator yaitu X1.1; X2.1; X4.1 dan Y2 tidak valid karena nilai lamda besarnya  $< 0,40$ . Ketiga indikator yang tidak valid yaitu X1.1; X2.1; dan X4.1 ini tidak perlu dihilangkan dari model, selama indikator tersebut sudah dilandasi dengan konsep dan teori yang mendukung. Tetapi untuk Y2 program AMOS secara otomatis menghilangkan, dalam arti indikator Y2 tidak di ikut sertakan dalam proses modifikasi model. Hilangnya indikator Y2 berarti kepuasan kerja tidak diukur dengan 4 indikator tapi hanya diukur dengan tiga indikator yaitu indikator Y1; Y3 dan Y4.

Tabel : 16  
Uji Reliabilitas Konstruk

Konstrak	Indikator	Standardize Factor Loading	SFL Kuadrat	Error [ej]	Construct Reliability	Variance Extrated
Komitmen Organisasional	X1.1	0.722	0.521	0.479	0.782	0.545
	X1.2	0.735	0.540	0.460		
	X1.3	0.757	0.573	0.427		
Pengemb Karier	X2.1	0.701	0.491	0.509	0.816	0.694
	X2.2	0.947	0.897	0.103		
Motivasi Kerja	X3.1	0.723	0.523	0.477	0.837	0.567
	X3.2	0.577	0.333	0.667		
	X3.3	0.839	0.704	0.296		
	X3.4	0.841	0.707	0.293		
Karakteristik Individual	X4.1	0.846	0.716	0.284	0.766	0.459
	X4.2	0.515	0.265	0.735		
	X4.3	0.604	0.365	0.635		
	X4.4	0.699	0.489	0.511		
Kepuasan Kerja	Z1.1	0.532	0.283	0.717	0.713	0.506
	Z1.2	0.253	0.064	0.936		
	Z1.3	0.563	0.317	0.683		
	Z1.4	0.748	0.560	0.440		

Kinerja Pegawai	Y1.1	0.528	0.279	0.721	0.786	0.474
	Y1.2	0.504	0.254	0.746		
	Y1.3	0.642	0.412	0.588		
	Y1.4	0.695	0.483	0.517		
Batas Dapat Diterima					$\geq 0,7$	$\geq 0,5$

Sumber : Hasil Olah Data SEM,

Berdasarkan data pada Tabel 16 diketahui terdapat satu konstruk yaitu kepuasan kerja yang reliabilitasnya kurang baik. Hal ini dikarenakan karena ada satu indikator yang menyusun konstruk tersebut kurang valid dalam mengukurnya. Hasil pengujian reliabilitas instrumen dengan *construct reliability* dan *variance extracted* menunjukkan instrumen tidak reliabel, yang ditunjukkan dengan nilai *construct reliability* kurang dari 0,7. Meskipun demikian angka tersebut bukanlah sebuah ukuran “mati” artinya nilai dibawah 0,70 pun masih dapat diterima sepanjang disertai alasan-alasan empirik yang terlihat dalam proses eksplorasi. Reliabilitas berbeda dengan validitas, jika validitas menyangkut tingkat akurasi yang dicapai oleh sebuah indikator dalam menilai sesuatu atau akuratnya pengukuran atas apa yang seharusnya diukur. Ukuran reliabilitas adalah melihat besarnya *Variance Extracted*, yang menunjukkan jumlah varians dari indikator-indikator yang diekstraksi oleh konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *Variance extracted* yang tinggi menunjukkan bahwa indikator-indikator itu telah mewakili secara baik konstruk laten yang dikembangkan. Nilai *variance extracted* ini direkomendasikan pada tingkat 0,50 (Ferdinand, 2001 : 63).

### Evaluasi Model Persamaan Struktural

Pada langkah ini kesesuaian model dievaluasi melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Tindakan pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi apakah data yang digunakan dapat memenuhi asumsi-asumsi yang dipersyaratkan SEM. Bila asumsi ini sudah dipenuhi, maka model dapat diuji melalui pengujian validitas dan reliabilitas model dan uji kesesuaian model. pengujian model SEM yang belum dimodifikasi dan diperjelas dengan Tabel 17 dibawah bahwa hasil estimasi dari model path yang digunakan dalam menunjukkan seluruh kriterianya belum baik. Dengan demikian, model perlu dimodifikasi dengan suatu index modifikasi.



Tabel : 17  
Evaluasi Goodness of Fit

Kriteria	Hasil Uji Model	Nilai Kritis	Keterangan
<i>Chi square</i>	353.577	$\leq 212.30$	Tidak Baik
Probabilitas <i>Chi-square</i>	0.000	$\geq 0,05$	Tidak Baik
Cmin/DF	3.409	$\leq 2,00$	Tidak Baik
RMSEA	0.167	$\leq 0,08$	Tidak Baik
GFI	0.715	$\geq 0,90$	Tidak Baik
AGFI	0.606	$\geq 0,90$	Tidak Baik
TLI	0.573	$\geq 0,95$	Tidak Baik
CFI	0.634	$\geq 0,95$	Tidak Baik

Ket: *chi-square* tabel (df=100,5%) = 124.34

Melihat pengujian model SEM yang kurang baik, maka model SEM perlu dimodifikasi dengan menguji antar indikator. Gambar hasil pengujian model SEM yang sudah dimodifikasi bisa dilihat di lampiran 2. Dari hasil pengujian SEM yang sudah dimodifikasi memberikan kriteria yang sudah baik.

Tabel : 18  
Evaluasi Goodness of Fit Setelah Model SEM Dimodifikasi

Kriteria	Hasil Uji Model	Nilai Kritis	Keterangan
<i>Chi square</i>	164.94	$\leq 124.34$	Tidak baik
Probability/ <i>Chi-square</i>	0.000	$\geq 0,05$	Tidak Baik
Cmin/DF	1.649	$\leq 2,00$	Baik
RMSEA	0.059	$\leq 0,08$	Baik
GFI	0.924	$\geq 0,90$	Baik
AGFI	0.841	$\geq 0,90$	Marginal
TLI	0.954	$\geq 0,95$	Baik
CFI	0.976	$\geq 0,95$	Baik

Ket: *chi-square* tabel (df=100,5%) = 124.34

Dari hasil evaluasi terhadap model one step approach modifikasi ternyata dari semua kriteria *goodness of fit* yang digunakan tidak semua kriterianya baik, namun secara umum menunjukkan hasil evaluasi model cukup baik. Berdasarkan acuan model yang sudah baik ini, maka dapat dilakukan pengujian terhadap kelima hipotesis yang telah diajukan dalam

penelitian ini. Sebelum pengujian hipotesis dilakukan, terlebih dahulu dikaji nilai estimasi parameter dari masing-masing indikator untuk setiap variabelnya. Hal ini dilakukan mengingat variabel-variabel yang diteliti tidak dapat diukur secara langsung, melainkan ditentukan oleh sejumlah dimensi atau indikator terhadap variabel yang dijelaskannya.

### **Analisis Kontribusi Indikator yang Membentuk Variabel Laten**

#### **Kontribusi Indikator Komitmen Organisasional**

Tabel 19.  
Hasil Estimasi AMOS Variabel Komitmen Organisasional  
sesuai Dimensinya

No	Indikator	Standard Estimasi	SE	CR	Prob
1	Komitmen Afektif (X1.1)	0.736	-	-	0.000
2	Komitmen Normatif (X1.2)	0.774	0.109	8.797	0.000
3	Komitmen Kontinyu(X1.3)	0.723	0.091	9.005	0.000

Sumber; Hasil Pengolahan Data

Melihat pada Tabel 19 dari 3 indikator komitmen organisasional semua indikator mempunyai kontribusi yang signifikan.

#### **Kontribusi Indikator Pengembangan Karier.**

Tabel 20.  
Hasil Estimasi AMOS Variabel Pengembangan  
Karier sesuai Dimensinya

No	Indikator	Standard Estimasi	SE	CR	Prob
1	Reguler	0.626	-	-	0.000
2	Pilihan	1.038	0.507	3.667	0.142

Sumber; Hasil Pengolahan Data, lampiran 7

Melihat pada Tabel 20 dari 2 indikator pengembangan karier, indikator karier reguler memiliki kontribusi sebesar 0.626 dan signifikan. Sedang untuk indikator karier pilihan memiliki kontribusi sebesar 1.038 namun kontribusi karier pilihan ini tidak nyata atau tidak signifikan.

### Kontribusi Indikator Motivasi Kerja.

Tabel 21.  
Hasil Estimasi *AMOS* Variabel Motivasi Kerja sesuai Dimensinya

No	Indikator	Standard Estimasi	SE	CR	Prob
1	Kompensasi, (X3.1);	0.718	-	-	0.000
2	Kondisi kerja (X3.2)	0.621	0.099	8.164	0.000
3	Hubungan sesama pegawai (X3.3)	0.829	0.115	10.928	0.000
4	Kemungkinan berkembang (X3.4).	0.875	0.106	11.359	0.000

Sumber; Hasil Pengolahan Data

Melihat dari Tabel 21 di atas menunjukkan, bahwa semua indikator-indikator di atas mempunyai kontribusi yang signifikan membentuk variabel laten motivasi kerja.

### Kontribusi Indikator Karakteristik Individual

Tabel 22.  
Hasil Estimasi *AMOS* Variabel Karakteristik Individual sesuai Dimensinya

No	Indikator	Standardized Estimasi	SE	CR	Prob
1	Kemampuan & Ketrampilan (X4.1)	0.812	-	-	0.072
2	Latar belakang internal(X4.2)	0.529	0.105	7.400	0.000
3	Identifikasi Individu (X4.3)	0.624	0.114	8.172	0.000
4	Kepribadian (X4.4)	0.681	0.116	9.545	0.000

Sumber; Hasil Pengolahan Data

Melihat pada Tabel 22 di atas menunjukkan, 4 indikator yang membentuk karakteristik individual, ada satu indikator yang tidak signifikan yaitu indikator kemampuan & ketrampilan (X4.1). Sedangkan ke tiga indikator lainnya, yaitu:

indikator latar belakang internal(X4.2); identifikasi individu (X4.3); dan kepribadian (X4.4) signifikan.

### **Kontribusi Indikator Kepuasan Kerja**

Tabel 23.

Hasil Estimasi *AMOS* Variabel Kepuasan Kerja sesuai Dimensinya

No	Indikator	Standard Estimasi	SE	CR	Prob
1	Pekerjaan yang menantang (Z1.1);	0.678	-	-	0.000
2	Kondisi kerja yang mendukung (Z1.3)	0.737	0.125	9.278	0.000
3	Rekan kerja yang mendukung (Z1.4).	0.899	0.127	10.619	0.000

Sumber; Hasil Pengolahan Data

Melihat Tabel 23 di atas dari 3 indikator yang membentuk kepuasan kerja semuanya signifikan.

### **5.2.3.6. Kontribusi Indikator Kinerja Pegawai**

Tabel 24.

Hasil Estimasi *AMOS* Variabel Kinerja sesuai Dimensinya

No	Indikator	Standardize Estimasi	CR	SE	Prob
1	Kualitas kerja (Y1.1);	0.694		-	0.000
2	Kuantitas kerja (Y1.2);	0.655	8.522	0.114	0.000
3	Waktu pengerjaan (Y1.3);	0.682	9.746	0.109	0.000
4	Kerjasama (Y1.4)	0.768	10.261	0.105	0.000

Sumber; Hasil Pengolahan Data

Tabel 24 menunjukkan, bahwa semua indikator yang membentuk kinerja mempunyai kontribusinya terhadap variabel laten kinerja pegawai adalah signifikan.

### Pengujian Hipotesis Kausalitas

Untuk melihat kuatnya indikator-indikator itu membentuk faktor latennya dianalisis dengan menggunakan uji t terhadap regression weight yang dihasilkan oleh model. Untuk menguji 9 hipotesis yang telah diajukan dimuka, pengujian dilakukan dengan menguji koefisien regresi untuk melihat tingkat signifikan dari koefisien regresi yang dihasilkan.

Tabel 25.  
Hasil Uji Hipotesis

				Estimate	S.E.	C.R.	P
1	Z	<--	X1	0.313	0.100	2.713	0.007
2	Y	<--	X1	0.933	0.307	2.539	0.011
3	Z	<--	X2	0.101	0.711	1.210	0.226
4	Y	<--	X2	0.497	0.317	2.000	0.045
5	Z	<--	X3	0.397	0.119	2.988	0.003
6	Y	<--	X3	0.195	0.542	0.360	0.171
7	Z	<--	X4	0.228	0.104	2.741	0.006
8	Y	<--	X4	0.936	0.404	2.216	0.027
9	Y	<--	Z	1.359	1.166	1.116	0.264
Batas signifikansi						$\leq 0.05$	

Sumber : Hasil Olah Data SEM, (Regression Weight).

Dari Tabel 25 diatas melihat besarnya nilai probabilitas dari 9 hipotesis yang diajukan, tiga diantaranya pengaruhnya tidak signifikan. Ketiga hubungan kausalitas yang tidak signifikan diatas adalah:

1. Pengaruh Pengembangan karier (X2) terhadap kepuasan kerja (Z).
2. Pengaruh Motivasi kerja (X3) terhadap kinerja pegawai
3. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Hasil lengkap pengujian hipotesis di atas dirangkum dalam Tabel 24

Tabel 26.  
Kesimpulan Uji Hipotesis

Hipotesis	Hasil Uji dgn. Kriteria Prob dan CR	Keterangan
H1: Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur	SE= 0.100; CR = 2.713 ; Prob 0,007	Hipotesis Diterima
H2: Komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur	SE= 0.307; CR = 2.539; Prob. 0,011	Hipotesis Diterima
H3: Pengembangan karier berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur	SE = 0.111; CR = 1.210; Prob. 0,226	Hipotesis Tidak Diterima
H4: Pengembangan karier berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur	SE = 0.317; CR = 2.000; Prob, 0,045	Hipotesis Diterima
H5: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur	SE = 0.119; CR = 2.988 ; Prob. = 0.003	Hipotesis Diterima
H6: Motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.	SE = 0.542; CR = 0.360 ; Prob. = 0.719	Hipotesis Tidak Diterima
H7: Karakteristik individual berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.	SE = 0.104; CR =2.741; Prob.= 0,006	Hipotesis Diterima
H8: Karakteristik individual berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah	SE = 0.404; CR = 2.216; Prob = 0,027	Hipotesis Diterima

	Kabupaten Halmahera Timur		
H9:	Kepuasan kerja pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai dilingkungan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur.	SE = 1.166; CR = 1.116; Prob. 0,264	Hipotesis Tidak Diterima

Sumber : Hasil Olah Data SEM

Hasil pengujian diatas menunjukkan bahwa dari sembilan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini ada 3 hipotesis yang tidak terbukti benar. Hipotesis yang tidak signifikan adalah hipotesis H3; H6 dan H9.

## Pembahasan

### Pembahasan Hasil Penelitian

#### Pembahasan Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja.

Dan yang paling besar kontribusinya adalah komitmen normatif, yaitu sebesar 0.774. Urutan kedua komitmen afektif 0,736 dan yang paling kecil adalah komitmen kontinyu sebesar 0.723. Sedang melihat hasil uji hipotesis H1, terbukti benar adanya pengaruh komitmen organisasional terhadap kepuasan kerja. Hasil olah data ini sejalan dengan hasil dari jawaban responden yang mendapatkan kategori baik karena hasil rata-rata skornye sebesar 3,53. Komitmen kontinyu ini menggambarkan para PNS di Kabupaten Halmahera Timur kurang punya pilihan lain selain menjadi PNS sehingga pilihan mereka tetap jadi PNS. Selain itu hasil ini menggambarkan agar tetap bisa menjadi pegawai di Kabupaten Halmahera Timur para PNS harus disiplin dan tetap mematuhi aturan yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur. PNS di Kabupaten Hamahera Timur tidak pernah punya pemikiran ingin pindah pekerjaan, mereka merasa bangga dan senang menjadi PNS. Walaupun gaji PNS yang diterima relatif rendah tetapi mempunyai jaminan stabilitas dan adanya pension yang menyebabkan mereka mempunyai kepuasan kerja.

Dari angka-angka di atas menggambarkan, jika terjadi perubahan komitmen organisasional sebesar 1 satuan akan menyebabkan perubahan terhadap kepuasan kerja sebesar 0.313. Oleh karena itu jika menginginkan kepuasan kerja meningkat maka komitmen organisasional harus lebih ditanamkan pada sanubari PNS agar mereka merasa lebih bertanggung jawab dan merasa ikut memiliki. Dan menyadarkan bahwa mereka itu hakekatnya Abdi Negara bukan Penguasa Negara yang minta di layani.

Kedudukan hubungan variabel komitmen organisasional dengan kepuasan kerja dan kinerja, antara instansi pemerintah dan organisasi bisnis adalah berbeda. Jika organisasi bisnis komitmen organisasional sebagai variabel dependen, sedangkan kepuasan kerja dan kinerja menjadi variabel independen. Pegawai akan berkomitmen jika merasa puas. Pegawai yang merasa dirinya puas dalam menjalankan pekerjaan yang dibebankan ia akan berkomitmen kepada organisasinya.

Hal ini sedikit berbeda dengan instansi pemerintah, pada organisasi bisnis terasa komitmen organisasional sebagai variabel independen sebaliknya untuk PNS termasuk TNI dan POLRI terlebih dahulu harus berkomitmen. Hal ini dibuktikan dengan sumpah setia kepada Negara Republik Indonesia dan mematuhi segala peraturan perundangan yang berlaku. Konsep komitmen berpengaruh terhadap kepuasan kerja juga terjadi pada seorang akuntan dan notaris. Seorang akuntan sejak awal harus mempunyai komitmen yang tinggi terhadap prinsip-prinsip akuntansi. Ini menunjukkan guna meningkatkan kepuasan kerja pegawai dan juga meningkatkan kinerja, komitmen organisasional pada PNS di Kabupaten Halmahera Timur ditingkatkan lebih tinggi lagi. PNS selalu diingatkan sekaligus diberi kesadaran agar selalu punya komitmen organisasional sebagai seorang PNS. Selain itu semua PNS yang ada di Kabupaten Halmahera Timur selalu mentaati semua peraturan yang ada. Penerapan disiplin pegawai tidak boleh ditawar-tawar lagi, harus diterapkan seadil-adilnya.

Di organisasi pemerintah PNS sejak awal, sejak menjadi calon pegawai harus mengucapkan janji/sumpah sebagai perwujudan komitmennya terhadap organisasi. Komitmen dilingkungan organisasi pemerintah terus dipantau oleh tim Badan Pertimbangan Jabatan dan Kepangkatan (Baperjakat) yang diketuai oleh Sekretaris Daerah. Selain itu sebelum seseorang pegawai diangkat menjadi PNS, terlebih dahulu status menjadi calon PNS selama 6 bulan. Jika pada masa itu calon PNS menyalahi komitmen yang disetujui, maka



yang bersangkutan bisa gugur menjadi PNS, dan komitmen ini terus dibaca setiap bulan minimal satu kali pada saat apel tanggal 17.

Komitmen organisasional berbeda dari janji atau sekedar pelaksanaan kewajiban. Kewajiban berasal dari otoritas eksternal, sementara komitmen organisasional berasal dari dalam diri seseorang. Selain itu komitmen organisasional mengandung bobot yang jauh lebih tinggi, karena komitmen berarti menyadari dan bersedia menerima resiko tindakan yang sudah diputuskan untuk diambil oleh individu. Misalnya bila seorang kepala BKKBN yang sudah berkomitmen untuk mensukseskan program-program KB, ia akan mengerahkan segala daya dan upaya untuk mencapainya. Tentunya dalam hal ini ada resiko, mungkin ia tidak disukai oleh stafnya, karena stafnya diminta untuk bekerja lebih keras lagi. Namun tanpa mengambil resiko tersebut, komitmen atasan tidak akan tercapai. Di sinilah komitmen organisasional justru menjadi pendorong kelompok untuk bekerja lebih keras lagi.

Hasil temuan dalam penelitian ini mendukung dan juga sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan Stephina (1995) dan Rina Irawati (2004), yaitu terbukti adanya pengaruh komitmen dengan kepuasan kerja. Selain itu komitmen organisasional dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

### **Pembahasan Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil pembuktian hipotesa terbukti adanya pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai secara langsung sebesar 0,933 atau 93,3 %. Sedangkan pengaruh yang tidak secara langsung lewat kepuasan kerja, pengaruhnya hanya sebesar 0.425 ( $0.313 \times 0.1.359$ ). Guna meningkatkan kinerja pegawai di Kabupaten Halmahera Timur pilihan secara langsung akan lebih mengena daripada secara tidak langsung. Hasil olah data SEM ini sedikit berbeda dengan hasil jawaban responden yang memberikan skor rata-rata sebesar 3.53 dengan kriteria baik. Dari tiga indikator yang membentuk komitmen organisasional, indikator afektif yang paling rendah dan tidak signifikan, artinya kontribusi komitmen afektif membentuk komitmen organisasional secara statistik tidak nyata. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja PNS, yang paling utama dilakukan adalah meningkatkan komitmen afektif. Gambaran ini menjelaskan untuk meningkatkan kinerja PNS di

Kabupaten Halmahera Timur dengan membuat semua pegawai mempunyai komitmen yang tinggi, terutama pada komitmen afektif. Jika semua PNS memiliki komitmen afektif yang tinggi maka kinerja pegawai akan meningkat.

Komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dan individu dalam mengidentifikasikan keterlibatan dirinya dalam bagian organisasi. Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai organisasi pemerintah dengan pendekatan akuntabilitas tersebut sangat dipengaruhi oleh tingkat kinerja dari pegawai secara individual maupun kelompok. Dengan asumsi bahwa semakin baik kinerja pegawai maka diharapkan kinerja organisasi akan semakin baik pula. Komitmen organisasional merupakan kondisi di mana pegawai sangat tertarik dengan tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih besar dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang lebih tinggi bagi kepentingan organisasi demi tercapainya tujuan. Dalam komitmen organisasional tercakup unsur loyalitas terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan dan identifikasi terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Secara singkat inti dari beberapa definisi tentang komitmen organisasional mempunyai penekanan yang hampir sama yaitu proses pada individu dalam mengidentifikasikan dirinya dengan nilai-nilai, aturan-aturan, dan tujuan organisasi. Anggota dengan komponen afektif tinggi, masih bergabung dengan organisasi karena keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Sementara itu anggota dengan komponen *continuance commitment* tinggi tetap bergabung dengan organisasi tersebut karena mereka membutuhkan organisasi dan mempunyai keinginan untuk menggunakan usaha yang sesuai dengan tujuan organisasi. Anggota yang memiliki komponen normatif tinggi, akan tetap menjadi anggota organisasi karena mereka harus melakukannya yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi, tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki anggota.

Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai di Kabupaten Halmahera Timur untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Setiap PNS harus memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasional yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasional dengan dasar afektif memiliki tingkah laku yang berbeda juga. Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan menerima hampir semua tugas dan tanggungjawab pekerjaan yang diberikan

padanya. Pegawai dengan komitmen tinggi merasakan adanya loyalitas dan rasa memiliki terhadap organisasi.

Komitmen organisasional sampai level afektif ini tentunya tidak didapatkan secara mudah karena sesungguhnya, komitmen organisasional bermula dari kemudahan, konsistensi dan kejelasan sistim dan prosedur. Kejelasan aturan main menjadikan pegawai bisa mengendalikan dan berpegang pada aturan. Dalam perkembangannya, pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur bisa tahu di mana ia bisa ikut partisipasi dan selanjutnya mendapat kepuasan dari hasil kerjanya. Bahkan dapat memperbaiki kinerjanya dari waktu ke waktu. Hasil penelitian ini sejalan dengan beberapa penelitian terdahulu, seperti penelitian dari Baron dan Kenny (1986) yang meneliti adanya pengaruh yang positif antara komitmen dengan kinerja dan temuannya adalah kinerja mempunyai hubungan yang bersifat positif. Soewitho (2006) juga meneliti bahwa komitmen organisasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### **Pembahasan Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja.**

Pengembangan karier diukur dengan indikator karier reguler dan karier pilihan. Dari data Tabel 5.22 (196) dan Gambar 5.6 (204) dapat diketahui bahwa pengembangan karier hanya dapat dijelaskan dengan indikator karier reguler saja, sebab karier pilihan kontribusinya tidak nyata (tidak signifikan). Selain itu dari gambar 5.6 di halaman 204 dapat diketahui bahwa pengembangan karier tidak terbukti mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan nilai-nilai tersebut di atas, guna meningkatkan kepuasan kerja PNS bukan dengan cara meningkatkan pengembangan karier tetapi dengan cara lain seperti meningkatkan komitmen organisasional; motivasi kerja dan karakteristik individual. Hasil pembuktian hipotesis ke 3 pada penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian dari Catherine R Smith, yang menemukan adanya hubungan yang sangat erat antara karier dengan kepuasan kerja pegawai. Selain itu juga bertolak belakang dari hasil jawaban dari responden lebih tinggi dari pilihan. Nilai jawaban untuk indikator reguler sebesar 3.84 dengan kategori baik dan indikator pilihan hanya mendapat nilai jawaban sebanyak 2,51 dengan kategori tidak baik. Rata-rata jawaban responden mendapat skore 3.22 atau dalam kategori cukup baik.

Hasil ini bertentangan dengan secara keseluruhan indikator mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap variabel pengembangan karier. Hal ini mengidentifikasikan bahwa masing-masing model persamaan yang dipakai cukup baik untuk memprediksi suatu parameter, mengingat kontribusinya yang signifikan. Dari dua indikator pengembangan karier, hanya karier reguler yang mempunyai kontribusi secara signifikan. Sedangkan untuk indikator karier pilihan kontribusinya tidak nyata. Walaupun hanya indikator karier reguler yang signifikan pengembangan karier masih mempunyai pengaruh sebesar 0,101 dan signifikan. Rendahnya pengaruh ini disebabkan karier pilihan belum bisa seperi dipersepsikan oleh pegawai di Kabupaten Halmahera Timur, oleh karena membuat karier pilihan yang obyektif, transparan dan sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku akan dapat membuat pelaksanaan karier lebih baik lagi. Akhirnya hal ini akan membuat pegawai menjadi lebih puas lagi dalam bekerja. Sebab lain, karena keberadaan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur masih relatif muda sehingga pengembangan karier pilihan belum berjalan sebagaimana peraturan-peraturan yang ada, di antaranya pilihan jabatan masih belum sepenuhnya berdasarkan prinsip *the right man in the right place*.

Pengembangan karier pegawai di Kabupaten Halmahera Timur harus mengacu pada pola dasar pengembangan karier secara nasional. Pengembangan karier PNS adalah pola pembinaan pegawai yang menggambarkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan serta masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai pegawai tersebut pensiun. Tujuan pengembangan karier, pertama mendayagunakan kemampuan profesional pegawai disesuaikan dengan kedudukan yang dibutuhkan oleh setiap unit organisasi. Kedua, membina kemampuan, kecakapan, dan ketrampilan secara efisien dan rasional sehingga potensi energi, bakat dan motivasi pegawai tersalur secara obyektif ke arah tercapainya tujuan organisasi. Pengembangan karier PNS dapat dilakukan melalui pengangkatan dalam jabatan, pengalaman dalam melaksanakan tugas, pendidikan dan pelatihan jabatan, penulisan karya ilmiah, maupun melalui pengembangan SDM dengan mengirimkan PNS untuk mengikuti berbagai kegiatan seminar, lokakarya, dan sejenisnya. Pengembangan karier PNS dilakukan dalam kerangka sistem karier tertutup dalam arti negara, di mana PNS memiliki karier secara nasional. Pengangkatan dalam jabatan didasarkan pada prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, jenjang pangkat dan prestasi kerja serta syarat-syarat obyektif lainnya, tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras dan golongan. Menciptakan sistem pembinaan karier

pegawai, perlu dirancang suatu pola karier pegawai yang sesuai dengan visi dan misi organisasi, kondisi pangkat pendukung dan sistim kepegawaian yang berlaku bagi organisasi tersebut.

### **Pembahasan Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil analisis diketahui bahwa nilai koefisien pengaruh langsung pengembangan karier terhadap kinerja pegawai sebesar 0,94 (atau 94%), sedangkan besarnya nilai koefisien pengaruh tidak langsung adalah:  $0,31 \times 0,85 = 0,26$  (26%). Ini berarti bahwa nilai koefisien pengaruh langsung (0,94) lebih besar dari nilai koefisien pengaruh secara tidak langsung (0,26). Keadaan ini memberikan makna bahwa dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai lebih baik dan lebih efektif bila dilakukan secara langsung, tanpa melalui kepuasan kerja, walaupun kedua cara tersebut sama-sama memiliki pengaruh yang signifikan, namun dari kedua cara tersebut yang lebih baik dan efektif adalah dengan cara langsung. Begitu juga jika terjadi sebaliknya, hal ini dapat dipersepsikan bahwa pengembangan karier secara baik dan terorganisir dari suatu organisasi (khususnya organisasi pemerintah) akan berimplikasi pada peningkatan kinerja dan dari organisasi tersebut.

Hasil oleh data SEM ini sedikit berbeda dengan hasil jawaban responden yang memberikan nilai skor rata-rata sebesar 3,22 dengan kriteria baik. Dari dua indikator yang membentuk pengembangan karier, indikator karier reguler lebih tinggi dari karier pilihan. Dari hasil olah data SEM, faktor loading untuk karier reguler sebesar 0,947 sedang faktor loading untuk karier pilihan hanya sebesar 0,172. Hasil ini sedikit berbeda dengan pendapat dari responden, nilai skor jawaban responden untuk reguler sebesar 3,84 dengan kategori baik. Sedangkan untuk karier pilihan nilai skor jawaban responden sebesar 2,96 dengan kategori cukup baik. Nilai jawaban responden dengan loading faktor hasil olah data menggambarkan para PNS di Kabupaten Halmahera Timur merasa pelaksanaan karier pilihan belum seperti yang diharapkan PNS. Pelaksanaan karier pilihan yang belum seperti harapan para PNS di Kabupaten Halmahera Timur ini disebabkan keberadaan Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur masih relatif muda, peran Baperjakat belum berfungsi secara efektif. Alasan lain pilihan SDM yang tidak bisa dengan cara minimax tapi maximim. Oleh karena itu jika bermaksud untuk meningkatkan kinerja PNS di Kabupaten Halmahera Timur dengan sarana pengembangan

karier, Pemerintah lebih baik mengutamakan pelaksanaan karier pilihan agar mendapatkan hasil yang optimal.

Besarnya pengaruh karier reguler dibanding karier pilihan adalah hal yang wajar, karena hal ini disebabkan karier reguler bagi PNS bisa diperoleh hampir bagi semua pegawai negeri setiap 4 tahun sekali sepanjang yang bersangkutan tidak mendapat sanksi indisipliner. Kenaikan pangkat reguler adalah merupakan hak, oleh sebab itu apabila seorang PNS telah memenuhi syarat-syarat yang ditentukan, tanpa terikat jabatannya dapat dinaikkan pangkatnya, kecuali apabila ada alasan-alasan yang syah untuk menundanya. Sedang untuk karier pilihan, inilah yang menjadi harapan semua pegawai negeri. Karier pilihan bukan hak, tetapi kepercayaan dan penghargaan kepada PNS yang telah menunjukkan kinerja tinggi. Kenaikan pangkat pilihan dapat dilaksanakan, disamping harus memenuhi syarat-syarat yang telah ditentukan, juga harus ada jabatan yang sesuai dengan pangkat itu.

Kenaikan pangkat pilihan diberikan dalam batas-batas jenjang pangkat yang ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan. Selain kenaikan pangkat reguler dan pilihan, jenjang karier pegawai negeri masih ada kenaikan pangkat istimewa. Kenaikan pangkat istimewa adalah kenaikan pangkat yang diberikan kepada PNS yang dapat menunjukkan kinerja yang luas biasa baiknya, atau penemuan baru yang bermanfaat bagi Negeri. Dengan demikian untuk memberikan kesempatan yang sama bagi semua PNS, karier pilihan hendaknya dibuat transparan dan memilih pegawai yang mendapat karier pilihan yang profesional dan mempunyai dedikasi tinggi.

Dari hasil jawaban responden pengembangan karier PNS yang ada di Kabupaten Halmahera Timur masih tergolong baik. Pengembangan karier reguler masih lebih baik dari karier pilihan. Hal ini mengindikasikan bahwa pengembangan karier untuk karier pilihan harus diperbaiki lagi. Asas *the man in the right place* belum berjalan dengan baik. Keadaan ini menjadi tantangan bagi Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur agar dapat merencanakan pengembangan karier lebih adil merujuk pada asas *the man in the right place*.

Hasil penelitian ini sejalan dan mendukung penelitian yang dilakukan oleh Catherine R Smith (1997; 229 - 238) yang meneliti adanya hubungan yang sangat erat antara karier dengan kepuasan kerja. Karier dalam penelitian Catherine, karier dijelaskan dengan indikator 1) kecepatan kerja; 2) hubungan kerja; 3) kelanjutan/tahapan karier; 4) beban kerja; 5) mempunyai autonomy;

6) kompleksitas kerja; 7) sesuai dengan kemampuan/kecakapan personal; 8) fasilitas yang diperoleh. Dari 8 indikator karier yang mempunyai hubungan paling kuat adalah kelanjutan karier dan sesuai dengan kecakapan dan disusul dengan fasilitas dan beban kerja. Selain itu responden wanita bisa lebih mendapatkan kepuasan dibandingkan laki-laki. Ke delapan indikator karier tersebut berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 72,145.

Selain penelitian di atas, Deborah Hicks-Clarke (2000) juga meneliti tentang dampak dari karier terhadap kepuasan kerja dan kinerja organisasi. Penelitian Deborah ini memilah karier ke dalam 4 dimensi yaitu: 1) *career planning*; 2) *career commitment*; 3) *career satisfaction*; 4) *career future fatisfaction*. Sedangkan dimensi karier yang paling dominan adalah *career future satisfaction* dengan memberikan kontribusi sebesar 38,5%. Hal ini berbeda dengan penelitian Eddy M. Sutanto (2006) ini menemukan adanya hubungan yang signifikan antara jenjang karier dengan kinerja pegawai.

Pengembangan Pola Karier di Kabupaten Halmahera Timur harus mengacu pada Pola Dasar Karier secara Nasional. Pola Karier adalah pola pembinaan PNS yang menggambarkan jalur pengembangan karier yang menunjukkan keterkaitan dan keserasian antara jabatan, pangkat, pendidikan dan pelatihan serta masa jabatan seorang PNS sejak pengangkatan pertama dalam jabatan tertentu sampai dengan pensiun. Tujuan Pola Karier adalah *Pertama*, mendayagunakan kemampuan profesional pegawai disesuaikan dengan kedudukan yang dibutuhkan oleh setiap unit organisasi. *Kedua*, membina kemampuan kecakapan/ keterampilan secara efisien dan rasional, sehingga potensi energi, bakat dan motivasi pegawai tersalurkan secara obyektif ke arah tercapainya tujuan organisasi. Pengembangan karier PNS dapat dilakukan melalui pengangkatan dalam jabatan, pengalaman dalam melaksanakan tugas, pendidikan dan pelatihan jabatan, penulisan karya ilmiah maupun melalui pengembangan SDM melalui seminar-seminar. Pengembangan karier dilakukan dalam kerangka sistem karier tertutup dalam arti negara, dimana PNS memiliki karier secara nasional. Pengangkatan dalam jabatan didasarkan pada prinsip profesionalisme sesuai dengan kompetensi, prestasi kerja, jenjang pangkat dan prestasi kerja serta syarat syarat obyektif lainnya, tanpa membedakan jenis kelamin, suku, agama, ras dan golongan. Untuk dapat menciptakan sistem pembinaan karier pegawai, perlu dirancang suatu pola karier pegawai yang sesuai dengan misi organisasi, budaya organisasi dan kondisi perangkat pendukung sistem kepegawaian

yang berlaku bagi organisasi, sesuai dengan peraturan perundangan pegawai negeri sipil yang berlaku.

### **Pembahasan Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil analisis SEM seperti terlihat muka, dapat memperhatikan nilai-nilai indikator seperti terlihat di atas dapat dijelaskan dari 4 indikator yang membentuk variabel laten motivasi kerja 3 variabel signifikan sedang satu indikator yaitu kondisi kerja tidak signifikan.

Keadaan ini menggambarkan kondisi lapangan yang sebenarnya, dengan didasari budaya dan adat daerah hubungan antara teman sangat erat, terlebih diantara sesama pegawai itu banyak yang mempunyai ikatan kekerabatan. Sedangkan kondisi kerja menempati yang paling rendah karena Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur ini masih baru berdiri sehingga sarana peralatan dan perlengkapan untuk bekerja sangat minim. Dengan demikian di kemudian hari guna meningkatkan kinerja para pegawai perbaikan kondisi kerja perlu di utamakan lebih dulu.

Temuan ini sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Wexley dan Yuki (1992 : 82) bahwa motivasi adalah "sebagai proses di mana perilaku diberikan energi dan diarahkan". Dalam motivasi terdapat unsur adanya arah dari yang dicapai dan adanya energi sebagai pendorong individu dalam melakukan mencapai sasaran tersebut. Faktor motivasi juga tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Oleh karena itulah tidak heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu motivasi kerja pegawai perlu dibangkitkan agar pegawai dapat menghasilkan kinerja yang terbaik.

Dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasional mutlak mendapat perhatian serius dari para pemimpin organisasi. Dikatakan demikian karena empat pertimbangan utama, yaitu: (a) filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip '*quid pro quo*' yang dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan *ada ubi ada talas, ada budi ada balas* ; (b) karena dinamikanya, kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis; (c) tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia; dan (d) perbedaan



karakteristik individual dalam organisasi mengakibatkan tidak ada satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi; juga tidak untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Individu yang telah terpenuhi kebutuhannya, maka intensitas usaha pemenuhan kebutuhan tersebut akan berkurang dan jelas usaha untuk bekerja dalam rangka pencapaian pemenuhan kebutuhan tersebut lebih rendah. Adanya hal ini, maka pimpinan dalam memotivasi pegawai melalui pemenuhan kebutuhan hendaknya dengan menggunakan pemenuhan kebutuhan yang intensitasnya paling kuat.

Dari uraian dan penjelasan di depan, dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini teorisasi yang diterapkan adalah perpaduan antara beberapa teorisasi yang disampaikan oleh Henry Simamora (1995;500), Mangkunegara (2005;15), A. Dale Timple (1992;31), Siagian (2002;35), Wexley & Yukl (1992;144), serta teorisasi yang telah dikembangkan oleh Arnita (2002). Tahap selanjutnya setelah motivasi kerja pegawai terbentuk adalah diharapkan akan dapat mengarahkan pegawai untuk bekerja dengan baik atau dengan kata lain pegawai akan berprestasi dalam bekerja apabila ia mendapatkan kepuasan kerja.

### **Pembahasan Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil analisis, dapat diketahui bahwa nilai koefisien pengaruh langsung motivasi kerja terhadap kinerja adalah sebesar 0,93 (atau 93 persen) sedangkan besarnya nilai koefisien pengaruh tidak langsung adalah :  $0,86 \times 0,85 = 0,731$  (atau 73,1 %). Ini berarti bahwa nilai koefisien pengaruh langsung (0,93) lebih besar dari nilai koefisien pengaruh secara tidak langsung (0,73, 1).

Hasil loading factor dari olah data SEM ini sejalan dengan hasil jawaban dari responden. Responden memberikan skor untuk motivasi kerja sebesar 3,22 dengan kategori cukup baik. Dari keempat indikator motivasi kerja, indikator kondisi kerja di persepsikan responden tidak baik (1,96). Sedang indikator kompensasi di persepsikan cukup baik dengan skor 2,77. Dan dua indikator lain, hubungan sesama pegawai dan kemungkinan berkembang masing-masing diberikan skor 3,81 dan 3,71 dengan kategori baik. Hasil jawaban persepsi responden ini menggambarkan kondisi yang harus diperbaiki guna meningkatkan motivasi kerja adalah kondisi kerja dan kompensasi.

Faktor motivasi juga tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Oleh karena itulah tidak heran jika pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu motivasi kerja pegawai perlu dibangkitkan agar pegawai dapat menghasilkan kinerja yang terbaik.

Dalam kenyataan di lapangan PNS di Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur mempunyai kemampuan untuk bekerja yang cukup baik dikarenakan mereka mempunyai motivasi agar daerahnya tidak kalah dengan daerah lain. Dengan motivasi tersebut mereka PNS berkeinginan untuk berkembang dengan tanpa rasa malu minta saran pada teman, semangat belajar yang cukup dan adanya perhatian dan bimbingan dari atasan.

Pada uraian di atas individu akan berupaya berperilaku dalam rangka pemenuhan kebutuhannya yang lain. Berbeda dengan motivasi yang berkurang sebagai akibat usaha pemenuhan kebutuhan tersebut, hal yang dilakukan adalah upaya mencari cara kerja lain dalam rangka mengatasi hambatan bersangkutan. Apabila hal ini terus terjadi, maka lambat laun motivasi kerja individu bersangkutan akan mengalami penurunan. Dalam hal ini, jika hambatan selalu ada yang pada akhirnya akan berakibat pada kegagalan, maka akan muncul frustrasi. Apabila tahap ini yang terjadi, maka pegawai tidak akan mampu dalam bekerja lagi (tidak ada dorongan). Pengurangan motivasi juga dapat diakibatkan oleh adanya perbedaan kognisi, perbedaan kognisi yang dimaksud adalah ketidakserasian antara diri individu bersangkutan dengan faktor eksternal lainnya. Peran pimpinan dalam hal ini harus berupaya membentuk keharmonisan lingkungan kerja, baik antara pegawai yang satu dengan lainnya ataupun dengan lingkungannya.. Penegasan ini dilakukan oleh Robbinss (1993 : 215) dengan menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai (kinerja) adalah motivasi kerja, kemampuan kerja dan kesempatan.

Lebih lanjut dapat dijelaskan bahwa motif yang berprestasi tinggilah (*need of achievement*) yang paling dominan dibandingkan motif yang lain. Hasil temuan ini juga sejalan dengan temuan penelitian yang dilakukan oleh Knop Robert (1995) yang meneliti pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Dari hasil penelitian keempat peneliti ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

## **Pembahasan Pengaruh Karakteristik Individual Terhadap Kepuasan Kerja**

Dari hasil analisis SEM seperti terlihat di muka, dari keempat indikator yang membentuk karakteristik individual adalah indikator latar belakang keluarga paling menentukan. Kontribusi indikator latar belakang keluarga ini mempunyai loading faktor sebesar 0,846. Urutan kedua adalah indikator kepribadian yang kontribusinya sebesar 0,699 dan urutan ketiga adalah indikator identifikasi individu. Dan indikator ketrampilan dan kemampuan yang mempunyai loading faktor yang tidak signifikan. Keempat indikator karakteristik individu ini secara bersama-sama hanya mampu menjelaskan kepuasan kerja 0,249 atau sebesar 24,9 persen. Rendahnya karakteristik individual menjelaskan kepuasan kerja para PNS disebabkan kemampuan dan ketrampilan masih rendah. Rendahnya kemampuan dan ketrampilan para PNS di Kabupaten Halmahera Timur disebabkan tingkat pendidikan yang belum baik dan pengalaman kerja yang belum banyak. Rendahnya pengalaman disebabkan sebagian besar para PNS masih tergolong baru.

Hasil dari olah data ini sejalan dengan hasil jawaban dari responden. Jika hasil olah data SEM menyatakan indikator-indikator karakteristik individual hanya mampu menjelaskan sebesar 24,9 persen. Hasil persepsi responden terhadap karakteristik individual memberikan skor dengan kriteria cukup baik saja (dengan skor 2,90). Dari jawaban responden nilai skor indikator latar belakang keluarga kategori baik (skor 3,52); indikator kemampuan dan ketrampilan kategori cukup baik (skor 2,75); indikator identifikasi individu kategori cukup baik (skor 2,82) dan indikator kepribadian dengan kategori tidak baik (skor 2,52).

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang dirasakannya begitu pula sebaliknya bila aspek dalam pekerjaan tidak sesuai dengan individu tersebut maka akan terjadi ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dimiliki pekerja terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang berkenaan dengan pekerjaan tersebut. Kepuasan pekerja terlihat dari sikap positif pekerja terhadap segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Oleh karena itu guna meningkatkan kepuasan kerja pegawai di Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur, perbaikan kondisi karakteristik individual adalah hal yang tidak kalah pentingnya dengan program lain. Melihat hasil jawaban responden upaya meningkatkan karakteristik individual dengan cara pendidikan dan latihan, di bidang: 1) diklat manajemen berjenjang terutama untuk jabatan struktural dan 2) diklat teknis dan fungsional terutama untuk jabatan fungsional.

Hubungan karakteristik individual dengan kepuasan kerja pegawai yang mempunyai pengaruh positif dan signifikan sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Gibson (2001). Selain itu hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti, diantaranya adalah penelitian dari Charles A. O'Reilly (1991), membuktikan karakteristik individual berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja.

### **Pembahasan Pengaruh Karakteristik Individual Terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil olah data dengan SEM terlihat indikator-indikator dari variabel laten karakteristik individu mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Hasil ini menggambarkan karakteristik individual secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja pegawai. Dari hasil olah data pengaruh langsung karakteristik individual terhadap kinerja pegawai sebesar 0,95. Dan pengaruh tidak langsung sebesar  $0,85 \times 0,25 = 0,21$ . Ini berarti jika Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur merencanakan perbaikan kinerja pegawainya berbasis karakteristik individual secara langsung lebih mengena dari pada harus terlebih dahulu lewat kepuasan pegawai. Banyak cara yang dapat dilakukan guna memperbaiki karakteristik individu. Diklat seperti diuraikan di atas adalah cara perbaikan yang bisa dilakukan.

Berkaitan dengan kemampuan, Gibson (1997) mengemukakan bahwa hakekat kemampuan adalah berasal *trait* (bawaan dan dapat dipelajari) yang memungkinkan seseorang melakukan sesuatu melalui mental dan fisiknya. Ketrampilan adalah kompetensi yang berhubungan dengan tugas, seperti ketrampilan mengoperasikan komputer, atau berkomunikasi dengan jelas untuk tujuan dan misi kelompok. Jika dihubungkan dengan kinerja, maka kemampuan, ketrampilan dan usaha-usaha lainnya akan memberikan kontribusi yang besar terhadap tercapainya sebuah kinerja.

Selain sejalan dengan teori, hasil penelitian ini juga didukung dan sejalan dengan beberapa penelitian empirik diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Baron dan Kenny (1986) penelitian ini mencari kejelasan hubungan antara karakteristik individual dengan kinerja. Selain penelitian di atas, penelitian dari Duke, K Monica, and Jeannie Sneed (1996) juga meneliti hubungan karakteristik individual dengan kinerja. Hasil dari penelitian ini adalah adanya pengaruh yang positif antara karakteristik individual dengan kinerja bawahan yang cukup kuat.

### **Pembahasan Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Dari hasil analisis SEM seperti terlihat pada Tabel 5.21, memperhatikan nilai-nilai indikator dari kepuasan kerja seperti terlihat di atas bahwa secara keseluruhan indikator-indikator tersebut mempunyai hubungan yang positif terhadap variabel kinerja pegawai. Dari keempat indikator yang diidentifikasi, indikator rekan kerja yang mendukung (Y4), merupakan indikator penentu yang paling besar terhadap kinerja. Ini terlihat dari besaran nilai estimasinya yaitu 0,749 dan yang paling rendah terjadi pada indikator Imbalan yang adil (Y2), yang memiliki nilai estimasinya hanya sebesar 0,253.

Kepuasan Kerja menjadi masalah yang cukup menarik/penting. Karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Bagi individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kehidupan individu tersebut. Bagi industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perubahan sikap dan tingkah laku pekerjaannya. Selanjutnya masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum di industri serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

Pemenuhan kebutuhan prestasi pada awalnya adalah akan menentukan motivasi kerja pegawai, jika penerapannya tepat maka akan meningkatkan motivasi kerja dan sebaliknya jika penerapannya tidak tepat, akan menurunkan motivasi kerja. Maksud dari penerapan yang tepat adalah diberikan pada pegawai yang orientasinya pada kebutuhan tersebut tinggi dan unsur-unsur pembentuknya juga tepat.

Selain itu hasil penelitian ini juga mendukung teori yang sudah ada. Secara umum banyak faktor penyebab kepuasan kerja, faktor-faktor tersebut tidak hanya gaji saja, sebab menurut Hullin (1995) bahwa "gaji hanya memberikan kepuasan sementara, karena kepuasan kerja terhadap gaji sangat dipengaruhi kebutuhan nilai orang yang bersangkutan". Berbeda dengan pendapat Hullin (1995), menurut Robbins (2003) faktor-faktor kepuasan kerja yaitu: pegawai condong lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk mengerjakan beragam tugas, kebebasan dan menggunakan kemampuan, kreativitas, mereka serta adanya umpan balik baik mereka mengerjakan.

Selain masalah keadilan imbalan yang menyebabkan kepuasan kerja juga disebabkan pekerja juga menyukai keadaan di sekitar fisik yang tidak berbahaya atau kebanyakan pekerja lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah dan fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat dan perlengkapan yang memadai.

Kepuasan Kerja menjadi masalah yang cukup menarik, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang dirasakannya begitu pula sebaliknya bila aspek dalam pekerjaan tidak sesuai dengan individu tersebut maka akan terjadi ketidakpuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan perasaan yang dimiliki pekerja terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang berkenaan dengan pekerjaan tersebut.

### **Hasil Temuan**

1. Variabel-variabel komitmen organisasional, pengembangan karier; motivasi kerja dan karakteristik individual berpengaruh masing-masing variabel tersebut terhadap kepuasan kerja dan kinerja kerja adalah positif dan bermakna (signifikan). Besarnya pengaruh ini diduga ada dua alasan, yang pertama faktor yang menentukan baik tidaknya kinerja pegawai adalah karena adanya komitmen organisasional; pengembangan karier; kinerja pegawai besar disebabkan pegawai merasa puas selama bekerja sebagai pegawai negeri.

2. Diantara empat variabel komitmen organisasional, pengembangan karier; motivasi kerja, dan karakteristik individual dalam pembentukan kepuasan pegawai maupun kinerja pegawai variabel karakteristik individual yang kontribusinya paling rendah. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik individual menjadi faktor yang perlu mendapat perhatian lebih baik untuk dapat menunjang kinerja pegawai. Dalam kenyataan lapangan, kondisi SDM di wilayah Indonesia Bagian Timur kalah bagus dibandingkan Indonesia Bagian Barat.
3. Komitmen organisasional PNS yang paling penting dan perlu ditingkatkan adalah komitmen afektif. Oleh karena itu jika Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur berkehendak meningkatkan komitmen organisasional sebaiknya di fokuskan pada komitmen afektifnya.
4. Pelaksanaan pengembangan karier yang membuat PNS merasa tidak puas adalah karier pilihan. Oleh karena itu untuk meningkatkan kinerja pegawai khusus untuk pada organisasi pemerintah memfokuskan pada karier pilihan yang lebih objektif, transparan dan sesuai peraturan.
5. Kondisi sarana dan prasarana kerja menjadi faktor yang penting guna meningkatkan motivasi kerja; kepuasan kerja dan kinerja pegawai khusus untuk pada organisasi pemerintah.
6. Pendidikan baik formal maupun non formal khususnya bagi PNS Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur perlu ditingkatkan. Oleh karena itu jika Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur bermaksud meningkatkan kinerja pegawai perlu sekali meningkatkan pendidikan baik formal maupun non formal.
7. Budaya suka membantu dan rasa persaudaraan dengan sesama teman kerja perlu terus dijaga dan dilestarikan.
8. Khususnya bagi PNS imbalan yang adil bukan sebagai indikator dari kepuasan kerja. Pelaksanaan imbalan yang adil sulit diterapkan pada organisasi pemerintah mengingat adanya penjenjangan struktural eselon membuat semakin tinggi eselonnya semakin banyak mendapat bagian imbalan. Tafsir imbalan yang adil bagi staf dan eselon adalah beda.

### **Keterbatasan Penelitian**

1. Tingkat partisipasi responden agak rendah, hal ini disebabkan alat kuesioner menggunakan angket. Andaikata digunakan wawancara akan menghasilkan tingkat ketepatan jawaban lebih tinggi. Namun cara ini akan memakan waktu yang panjang.
2. Banyak responden yang berpendidikan sekolah menengah dan banyaknya responden yang berpengalaman kurang dari 3 tahun menyebabkan pemahaman jawaban pertanyaan kurang sempurna. Jika para responden sering atau teruji mengisi jawaban pertanyaan maka hasilnya akan berbeda.
3. Studi ini cenderung lebih dibatasi dari beberapa studi sebelumnya, sehingga variabel yang dibentuk dalam model, mempunyai keterbatasan. Andaikata penelitian ini dilakukan dengan eksplorasi variabel-variabel penelitian maka model yang disusun akan berbeda, dan hasil temuan akan menjadi berbeda.

### **Implikasi**

#### **Implikasi Teoritis**

1. Seperti halnya komitmen organisasional, semakin baik komitmen organisasional akan meningkatkan kinerja pegawai dan motivasi kerja, temuan ini sejalan dengan teori, tetapi hasil kenyataan empirik menunjukkan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja pegawai dan motivasi adalah rendah. Rendahnya pengaruh komitmen organisasional ini disebabkan karena modal kepemimpinan di organisasi pemerintah dan perusahaan adalah berbeda. Perbedaan tersebut antar lain terletak pada sistem dan mekanisme pengangkatan dalam jabatan kepemimpinan serta tugas dan fungsi yang akan diemban atau dilaksanakan oleh pejabat yang diangkat. Dalam organisasi pemerintahan, pengangkatan seseorang dalam jabatan kepemimpinan dilakukan secara terstruktur dan terprogram dalam jenjang jabatan yang paling rendah (eselon V) sampai dengan jabatan tertinggi (eselon I), artinya seseorang yang akan diangkat dalam jabatan kepemimpinan tidak boleh terjadi lompat jabatan, harus dimulai dari jabatan yang paling rendah baru secara bertahap ke jenjang jabatan berikutnya, kecuali yang bersangkutan telah menunjukkan kinerja pegawai yang luar biasa.
2. Dari hasil pelaksanaan dan temuan dalam penelitian ini, bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian serupa dapat memperbanyak jumlah responden, tidak terbatas pada lingkungan pemerintah Kabupaten



Halmahera Timur. Kuesioner sebagai alat pencari data dibuat dengan model wawancara dan angket, sehingga hasilnya akan mendukung olah data menggunakan AMOS 4.01. Selain itu, peneliti menggunakan variabel-variabel lain dengan tujuan agar model menjadi lebih lengkap.

3. Untuk peneliti yang hendak mengkaji permasalahan yang serupa dengan penelitian ini, sebaiknya selain menggunakan kuesioner yang disampaikan untuk diisi responden sendiri juga dilakukan wawancara atau pengisian angket didampingi sehingga kesalahan jawaban ataupun jawaban yang ekstrim tidak ada lagi. Disamping itu identitas peneliti harus disembunyikan agar dalam memberikan jawaban responden tidak menjadi bisa karena munculnya sifat subyektivitas akibat diketahuinya peneliti.
4. Sebaiknya subyek dan obyek diperluas, tidak hanya satu kota saja tetapi diperluas

Dalam kenyataan di lapangan PNS di Kabupaten Halmahera Timur merasa imbalan yang diterima tidak adil atau dengan kata lain imbalan yang diterima kurang bisa membuat puas, disebabkan walaupun gaji PNS belum bisa mencukupi kebutuhan sehari-hari. Namun gaji bukan satu-satunya yang membuat motivasi kerja lebih baik, masih ada faktor lain yang mendorong para PNS bekerja dengan baik.

Dalam kenyataan di lapangan para pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur mempunyai kemampuan untuk bekerja yang cukup baik dikarenakan mereka mempunyai motivasi agar daerahnya tidak kalah dengan daerah lain. Dengan motivasi tersebut mereka para pegawai negeri berkeinginan untuk berkembang dengan tanpa rasa malu minta saran pada teman, semangat belajar yang cukup dan adanya perhatian dan bimbingan dari atasan. Pengurangan motivasi juga dapat diakibatkan oleh adanya perbedaan kognisi, perbedaan kognisi yang dimaksud adalah ketidakserasian sampai wilayah Kabupaten Halmahera Timur dengan demikian maka hasil yang diperoleh akan lebih baik.

3. Indikator masing-masing variabel hendaknya bisa lebih diperluas dengan mendasarkan atas teori-teori yang sudah mapan dan dari hasil-hasil penelitian sebelumnya sebagai pembanding dan di diadopsi menjadi indikator yang lebih valid.

### Implikasi Praktis

1. Bagi Pemerintah Daerah khususnya Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur dan Pemerintah Daerah lainnya.
  - a. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan komitmen pegawai. Jika komitmen dapat dipegang oleh semua pegawai maka kinerja pegawai dapat meningkat. Meningkatkan komitmen dapat berbagai cara diantaranya selalu diingatkan pada saat apel pagi tidak hanya itu kepala unit kecil juga harus meneruskan pada semua staff sehingga komitmen dapat menjadi nilai-nilai bagi pegawai.
  - b. Untuk meningkatkan kinerja pegawai Pemerintah dengan jalan meningkatkan pengembangan karier. Meningkatkan pengembangan karier terutama untuk karier pilihan, sebaiknya Baperjakat bisa bertindak transparan dan obyektif tidak bertendensi kolusi dan nepotisme tetapi dengan dasar profesional sehingga dapat menempati posisi yang benar dengan kemampuannya sehingga dapat menjadi *the right man in the right job/place*.
  - d. Untuk meningkatkan kinerja pegawai pemerintah dengan jalan meningkatkan motivasi kerja pegawai, Sebagaimana telah diungkapkan didepan kompensasi dan imbalan yang adil bukanlah suatu hal yang pokok masih ada hal lain yang bisa menjadikan motivasi kerja pegawai meningkat diantaranya adalah kemungkinan berkembang dan hubungan sesama pegawai. Untuk pemerintah masalah gaji dan kompensasi sudah ada aturan yang jelas dan baku yang berlaku nasional, sehingga Pemerintah tidak bisa menambah ataupun mengurangi. Untuk itu upaya meningkatkan motivasi kerja pemerintah khususnya Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur bukan melalui kompensasi dan imbalan tetapi melalui memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk berkembang baik dengan menyekolahkan ke jenjang pendidikan yang lebih tinggi ataupun pelatihan-pelatihan. Selain memberikan kesempatan berkembang juga bisa dengan dengan cara mempererat hubungan sesama pegawai baik yang berada pada satu unit kerja ataupun diluar unit kerja. Pertemuan rutin secara formal atau tidak formal dapat pula mendekatkan hubungan sesama pegawai.
  - e. Upaya meningkatkan kinerja pegawai pemerintah dengan jalan memperbaiki karakteristik individual pegawai.  
Dari hasil data kondisi karakteristik individual yang masih kurang dan perlu diperbaiki adalah indikator pendidikan dan kapasitas belajar.

Pemerintah daerah perlu memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk meningkatkan jenjang pendidikannya yang lebih tinggi. Namun sebelum pemerintah membuka kesempatan terlebih dahulu berupaya meningkatkan kapasitas belajar para pegawai dengan membudayakan membaca. Guna menunjang berhasilnya budaya membaca perlu terlebih dulu mendirikan perpustakaan ataupun pondok baca. Kemajuan dan perkembangan paradigma ilmu pengetahuan khususnya ilmu administrasi publik serta dinamika masyarakat yang begitu pesat, menuntut birokrasi untuk selalu meningkatkan kualitas kemampuan dan keterampilan serta perilakunya.

- f. Upaya mewujudkan kepuasan kerja guna meningkatkan kinerja pegawai pemerintah.

Dari hasil temuan dalam penelitian ini guna mewujudkan kepuasan kerja, pemerintah hendaknya secara periodik mengadakan rooling jabatan sehingga dapat mengurangi kejenuhan dan dapat menimbulkan tantangan tersendiri bagi pejabat yang baru. Selain menciptakan pekerjaan yang menantang, pemerintah perlu juga menciptakan kondisi kerja yang mendukung. Kondisi kerja yang nyaman tidak hanya secara fisik kantor tetapi juga peralatan alat tulis kantor, suasana lingkungan kerja dan juga pembinaan hubungan dengan sesama teman kantor.

## **Kesimpulan**

### **a. Komitmen Organisasional Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja**

Guna menciptakan kepuasan kerja pegawai, khusus adanya rekan kerja yang mendukung perlu komitmen organisasional lebih diperkuat lagi. Komitmen organisasional yang meliputi komitmen afektif; normatif dan kontinyu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur. Ke tiga indikator komitmen organisasional memiliki kontribusi yang hampir sama. Namun secara bersamaan ketiga indikator komitmen ini pengaruhnya terhadap kepuasan kerja masih rendah. Berdasarkan jawaban responden komitmen organisasional mendapatkan skore dengan kategori baik. Selain itu hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Meyer and Allen; Lawson K. Savery dan Rina Irawati.

**b. Komitmen Organisasional Berpengaruh Terhadap Kinerja**

Guna meningkatkan kinerja pegawai khususnya kerja sama perlu komitmen organisasional ditingkatkan khususnya komitmen kontinyu. Ke tiga indikator komitmen organisasional memiliki kontribusi yang hampir sama. Ketiga indikator komitmen organisasional secara bersamaan memiliki pengaruh yang besar. Berdasarkan jawaban responden komitmen organisasional mendapatkan skor dengan kategori baik. Selain itu hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Baron and Kenny; Soewitho; Deborah Hicks; Pantja Djati; dan Nova Calsita.

**c. Pengembangan Karier Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengembangan karier meliputi karier reguler dan pilihan, hasil penelitian pengembangan karier tidak terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Guna menciptakan kepuasan kerja pegawai, perlu pelaksanaan pengembangan karier yang lebih baik, terutamanya untuk karier pilihan. Hasil penelitian ini berbeda dengan jawaban responden yang mendapatkan skor dengan kategori cukup baik. Selain itu hasil penelitian ini juga tidak sejalan (bertentangan) dengan penelitian yang dilakukan oleh Catherine Smith dan Robbin.

**d. Pengembangan Karier Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

Guna meningkatkan kinerja pegawai khusus adanya kerja sama perlu pelaksanaan pengembangan karier khususnya karier reguler yang lebih baik. Pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan karier yang meliputi karier reguler dan pilihan, karier reguler mempunyai kontribusi yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini sejalan dengan jawaban responden yang mendapatkan skor dengan kategori cukup baik. Selain itu hasil penelitian ini juga sejalan/mendukung penelitian yang dilakukan oleh Eddy M. Sutanto dan Simmamora.

**e. Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja**

Guna menciptakan kepuasan kerja pegawai, khusus adanya rekan kerja yang mendukung perlu adanya perbaikan motivasi kerja pegawai khususnya

memberikan kesempatan lebih luas para pegawai untuk berkembang dan lebih memperkuat hubungan sesama pegawai.

Motivasi kerja yang meliputi indikator kompensasi; kondisi kerja; hubungan sesama pegawai dan kemungkinan berkembang terbukti benar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur. Diantara ke empat indikator motivasi kerja, indikator yang mempunyai kontribusi paling besar adalah kemungkinan untuk berkembang kedua hubungan sesama pegawai; urutan ketiga kompensasi dan yang paling rendah kondisi kerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan jawaban responden yang mendapatkan skore dengan kategori cukup baik. Selain itu hasil penelitian ini juga sejalan/mendukung penelitian yang dilakukan oleh A. Maslow; Yuki and Wexley; Mulyanto dan Eddy M. Sutanto.

#### **f. Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja**

Motivasi kerja meliputi indikator kompensasi; kondisi kerja; hubungan sesama pegawai dan kemungkinan berkembang tidak terbukti berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Guna menciptakan kinerja pegawai perlu pebaikan pelaksanaan motivasi kerja yang lebih baik, terutamanya untuk kondisi kerja dan kompensasi. Hasil penelitian ini berbeda dengan jawaban responden yang mendapatkan skore dengan kategori cukup baik. Selain itu hasil penelitian ini juga tidak sejalan (bertentangan) dengan penelitian yang dilakukan oleh Robbin; Knop Robbert; Mulyanto; dan Geger Sudiarto.

#### **g. Karakteristik Individual Berpengaruh Terhadap Kepuasan**

Guna menciptakan kepuasan kerja pegawai, khusus adanya rekan kerja yang mendukung perlu adanya peningkatan kualitas karakteristik individu khususnya perbaikan latar belakang pegawai dan kepribadian pegawai.

Karakteristik individual terbukti benar berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur. Karakteristik individual yang meliputi indikator kempuan & ketrampilan; latar belakang internal; identifikasi individu dan kepribadian. Diantara ke empat indikator karakteristik individual, indikator yang mempunyai kontribusi paling

besar adalah kemampuan dan ketrampilan; kedua kepribadian; ketiga identifikasi individu dan paling kecil latar belakang internal. Hasil penelitian ini sejalan dengan jawaban responden yang mendapatkan skor dengan kategori cukup baik. Selain itu hasil penelitian ini juga sejalan/mendukung penelitian yang dilakukan oleh Gibson; Charles O'Reeilly dan Rina Irawati.

#### **h. Individual Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

Karakteristik individual yang meliputi indikator kemampuan & ketrampilan; latar belakang internal; identifikasi individu dan kepribadian. Karakteristik individual **tidak terbukti** memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan jawaban responden yang mendapatkan skor dengan kategori cukup baik. Selain itu hasil penelitian ini juga bertentangan dari penelitian yang dilakukan oleh Gibson; Baron and Kenny; Roesmudi dan Charles O'Reeilly. Guna menciptakan kinerja pegawai, khusus adanya kerjasama yang mendukung perlu adanya peningkatan kualitas karakteristik individu khususnya perbaikan latar belakang pegawai dan kepribadian pegawai.

### **Kepuasan Kerja**

#### **a. Kerja Berpengaruh Terhadap Kinerja Pegawai**

Kepuasan kerja tidak terbukti benar berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur. Dari empat indikator kepuasan kerja, satu indikator yang dihilangkan oleh program AMOS yaitu indikator imbalan yang adil. Dari tiga indikator kepuasan kerja yang mempunyai kontribusi paling besar adalah rekan kerja yang mendukung. Dan yang paling kecil kontribusinya adalah imbalan yang adil dan kondisi kerja yang mendukung.

Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan jawaban responden yang mendapatkan skor dengan kategori cukup baik. Selain itu hasil penelitian ini juga bertentangan dari penelitian yang dilakukan oleh Robbin; Stepina; Mulyanto; dan Charles O'Reeilly. Guna menciptakan kinerja pegawai, khusus adanya kerjasama antar pegawai baik satu bagian maupun antar bagian perlu kepuasan kerja ditingkatkan khususnya adanya rekan kerja yang mendukung.

## **Rekomendasi**

### **a. Komitmen Organisasional**

Jika Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur hendak meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja para pegawainya melalui komitmen organisasional hendaknya difokuskan pada komitmen kontinyu. Secara kontinyu terus menerus para pegawai selalu diingatkan bahwa PNS itu hakekatnya melayani bukan melayani. Kalau semua pegawai sudah secara sadar dan sukarela menjadi bagian dari organisasi maka sedikit demi sedikit komitmen organisasional dapat ditanamkan pada hati sanubari pegawai. Penanaman sikap dan mental yang berorientasi komitmen organisasional dapat dilakukan dengan mendatangkan konsultan motivator. Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasional yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasional dengan dasar afektif memiliki tingkah laku. Sebaliknya, mereka yang terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga mungkin hanya melakukan usaha yang tidak maksimal. Jadi seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan memiliki identifikasi terhadap organisasi, terlibat sungguh-sungguh dalam pegawai dan ada loyalitas serta afeksi positif terhadap organisasi. Selain itu tingkah laku berusaha ke arah tujuan organisasi dan keinginan untuk tetap bergabung dengan organisasi dalam jangka waktu lama.

Menumbuhkan komitmen organisasional memiliki tiga aspek utama, yaitu : identifikasi, keterlibatan dan loyalitas pegawai terhadap organisasinya. Identifikasi, yang mewujudkan dalam bentuk kepercayaan pegawai terhadap organisasi, dapat dilakukan dengan memodifikasi tujuan organisasi, sehingga mencakup beberapa tujuan pribadi para pegawai ataupun dengan kata lain organisasi memasukkan pula kebutuhan dan keinginan anggota dalam tujuan organisasinya. Hal ini akan membuahkan suasana saling mendukung diantara para pegawai dengan organisasi. Lebih lanjut, suasana tersebut akan membawa pegawai dengan rela menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, karena pegawai menerima tujuan organisasi yang dipercayai telah disusun demi memenuhi kebutuhan pribadi mereka pula.

### **b. Pengembangan Karier**

Jika Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur hendak meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja para pegawainya melalui pengembangan karier hendaknya difokuskan pada pengembangan karier pemerintah sebaiknya Baperjakat bisa bertindak transparan dan obyektif tidak bertendensi like and this like ataupun karena kolusi dan nepotisme tetapi dengan dasar profesional sehingga dapat menempati posisi yang benar dengan kemampuannya sehingga dapat menjadi *The Right Man on The Right Place*.

Dalam praktiknya, penempatan birokrasi hanya mengedepankan persyaratan administrasi dan mengabaikan nilai-nilai profesionalitas. Klasifikasi jabatan belum didasarkan pada standar kompetensi seseorang birokrat. Baik pemerintahan pusat maupun pemerintah daerah belum menempatkan birokrasi sesuai dengan kapabilitas dan kapasitasnya. Untuk lebih menjamin penempatan birokrat yang *the right man in the right job/place* di daerah, maka setiap organisasi pemerintah daerah harus segera membentuk unit organisasi yang disebut dengan istilah *assessment center*. Di daerah, *assessment center* berfungsi sebagai pengembangan dan evaluasi birokrasi dan menilai kompetensi serta prestasi/kinerja birokrasi. Hasil pekerjaan unit *assessment center* dapat menjadi acuan pimpinan daerah dalam menentukan standar kompetensi jabatan dan menempatkan birokrasi sesuai dengan keahlian/kecakapannya.

### **c. Motivasi Kerja**

Jika Pemerintah Kabupaten Halmahera Timur hendak meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja para pegawainya melalui motivasi kerja pegawai, sebagaimana telah diungkapkan didepan kompensasi dan imbalan yang adil bukanlah suatu hal yang pokok masih ada hal lain yang bisa menjadikan motivasi kerja pegawai meningkat diantaranya adalah kemungkinan berkembang dan hubungan sesama pegawai. Selain memberikan kesempatan berkembang juga bisa dengan cara mempererat hubungan sesama pegawai baik yang berada pada satu unit kerja ataupun diluar unit kerja. Pertemuan rutin secara formal atau tidak formal dapat pula mendekatkan hubungan sesama pegawai.

Persoalan lain yang menjadi acuan profesionalisme birokrasi adalah sistem penggajian yang belum memadai. Tingkat gaji yang rendah sangat



mempengaruhi kinerja dan perilaku birokrasi. Gaji yang diterima seorang birokrat sebulan dalam praktiknya hanya dapat mendukung kehidupan keluarganya tidak lebih dari 15 hari. Untuk menutupi biaya kebutuhan hidup berikutnya, birokrat harus mencari tambahan dengan melakukan berbagai kegiatan/pekerjaan lain. Pada umumnya birokrat setuju dengan pendapat menyatakan bahwa sistem remunerasi PNS belum memadai untuk hidup layak. Oleh karena itu, pemerintah daerah perlu merumuskan kebijaksanaan penggajian yang manusiawi dan adil agar birokrasi dapat melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik. Kita patut mencontoh pemerintah daerah yang telah memprakarsai adanya “tunjangan daerah” sebagai tambahan insentif untuk birokrasinya seperti yang dilakukan Pemerintah Daerah Gorontalo, Kabupaten Jember, Sragen, Solok, Serdang Bedagai, dan yang lainnya. Untuk mewujudkannya, setiap pemerintah daerah harus berupaya keras (*strong effort*) untuk meningkatkan pemasukan keuangan daerah maupun Pendapatan Asli Daerahnya (PAD). Gaji/penghasilan birokrasi di daerah diupayakan agar lebih kompetitif serta tidak terlalu jauh berbeda (*gap*) dengan gaji pegawai swasta.

Sistem penggajian birokrasi di Indonesia tidak mengkorelasikan dengan kemampuan dan kinerjanya. Sistem “*Equal Pay for Equal Work*” belum diterapkan dalam birokrasi. Prinsip *Reward and punishment* yang berbasis kinerja juga belum terlaksana seutuhnya baik di pusat maupun di daerah. Birokrat yang pintar, kreatif dan inovatif mendapatkan gaji yang sama dengan birokrat yang malas dan tidak mau meningkatkan kualitas dirinya, *MRGS (Malas Rajin, Gaji Sama)*. Singkatan PGPS yang seharusnya adalah Peraturan Gaji Pegawai Negeri Sipil diplesetkan dengan “*Pinter Goblok, Penghasilan Sama*”.

#### **d. Karakteristik Individual**

Upaya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai dengan jalan memperbaiki karakteristik individual pegawai, khususnya latar belakang individu dan kepribadian. Untuk itu pemerintah daerah perlu memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk meningkatkan jenjang pendidikannya yang lebih tinggi. Namun sebelum pemerintah membuka kesempatan terlebih dahulu berupaya meningkatkan kapasitas belajar para pegawai dengan membudayakan membaca. Guna menunjang berhasilnya budaya membaca perlu terlebih dulu mendirikan perpustakaan daerah ataupun pondok baca.

Pemerintah daerah harus mempunyai komitmen yang tinggi untuk meningkatkan kualitas pendidikan dan pelatihan (diklat). Diklat birokrasi adalah "*human investment*" yang memerlukan proses dan hasilnya akan tampak dan dapat dirasakan setelah beberapa saat kemudian.

Diklat yang dilakukan di daerah tidak hanya bersifat penjenjangan, akan tetapi diklat nonpenjenjangan perlu diintensifkan. Diklat nonpenjenjangan sangat membantu birokrasi dalam membekali pengetahuan dan keterampilannya dalam menghadapi berbagai tantangan dan masalah serta perubahan (dinamika) yang begitu pesat terjadi dalam masyarakat baik pada saat ini maupun di masa yang akan datang. Diklat birokrasi yang dilakukan haruslah berbasis kompetensi (*competence based education and training*) baik dalam tahapan perencanaan, implementasi maupun evaluasi pelatihan. Dalam kenyataannya, diklat birokrasi yang dilakukan selama ini belum berbasis kompetensi. Untuk mendapatkan hasil yang maksimal, Diklat yang dilakukan haruslah dikelola secara profesional dengan manajemen Diklat yang handal. Sebelum melakukan diklat, maka *Education and Training Need Assessment (ETNA)* menjadi syarat utama. Dengan ETNA dapat diketahui jenis pendidikan dan pelatihan yang apa yang sesungguhnya sangat dibutuhkan yang sesuai dengan kebutuhan daerah dan merupakan tuntutan tugas pokok dan fungsi tanggung jawab birokrasi di daerah.

Pada tahap perencanaan pelatihan, seringkali rekrutmen peserta pendidikan dan pelatihan belum dilakukan secara transparan. Idealnya, peserta yang direkrut dalam pelatihan adalah birokrat yang memang benar-benar sangat membutuhkannya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya, sehingga hasil diklat dapat dimanfaatkan dengan segera.

#### **e. Kinerja Pegawai**

Guna meningkatkan kinerja pegawai dengan membuat kepuasan kerja pegawai hendaknya secara periodik mengadakan *rooling* jabatan sehingga dapat mengurangi kejenuhan dan dapat menimbulkan tantangan tersendiri bagi pejabat yang baru. Selain menciptakan pekerjaan yang menantang, pemerintah perlu juga menciptakan kondisi kerja yang mendukung. Kondisi kerja yang nyaman tidak hanya secara fisik kantor tetapi juga peralatan alat tulis kantor, suasana lingkungan kerja dan juga pembinaan hubungan dengan sesama teman kantor. Masalah birokrasi lainnya yang ditemui di era otonomi daerah saat ini adalah belum diterapkannya promosi berdasarkan sistem merit dan prestasi

kerja berdasarkan penilaian kinerja yang akurat. Faktor *lobby*, loyalitas terhadap pimpinan/atasan menjadi dasar pertimbangan utama. Akibatnya birokrasi tidak terpacu meningkatkan inovasi, kreativitas, prestasinya dalam bekerja dan memberikan pelayanan publik yang berkualitas.

Hingga saat ini sistem penilaian kinerja birokrasi yang dilakukan baik di pusat maupun di daerah adalah menggunakan Daftar Penilaian Pekerjaan Pegawai (DP3) yang dilakukan setiap akhir tahun. Penilaian kinerja melalui DP3 dirasakan masih sangat umum, abstrak dan sangat memungkinkan menerapkan unsur *like and dislike*.

Ketidakjelasan pengukuran kinerja melalui DP3 mempunyai dampak terhadap ketidakjelasan standar promosi jabatan. Seseorang dipromosikan dalam jabatan tidak berdasarkan kinerjanya, tetapi lebih berdasarkan kesetiaannya ataupun kedekatannya dengan seorang atasan/pimpinan. Sistem penilaian kinerja birokrasi hingga saat ini belum memiliki *stock* nama pejabat dengan kompetensi dan kinerja yang dapat dijadikan dasar untuk melakukan promosi jabatan.

Penilaian kinerja birokrasi perlu ditata ulang dengan menggunakan suatu sistem yang *transparan, objektif serta rasional dan dapat diterima* oleh semua orang, sehingga hasil yang dicapai dari sistem penilaian tersebut dapat bermanfaat bagi birokrasi untuk lebih memotivasi kinerjanya, maupun untuk peningkatan kualitas pemerintah daerah.

**Daftar Pustaka**

- As'ad, M, 1995, *Psikologi Industri*, Leiberty, Yogyakarta
- Bacal. Robert, 1999, *Performance Management*, New York The McGraw-Hill, Companies Inc.
- Baron dan Kenny (1986), *The Relationship Between Personality Characteristic: Organizationl and Job Performance*, Journal Applied Psychology. 71, 2, 366-373.
- Bradford, David L. & Cohen, Allan R, 2005, *Managing For Excellence (Menjadi Manajer Yang Sangat Baik)*, Interaksara, Jakarta.
- Dessler, Gary, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 2, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Djati, S. Pantja, 2003: *Kajian Terhadap Kepuasan Kompensasi, Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja*, Jurnal Management UK Petra, Surabaya
- Duke, K. Monica and Jeannie Sneed, 1999: *A Research Model for Relation Individual Characteristics, Leadership, Organizational, Job Condition*, Journal Applied Psychology, 92, 3, 326-333.
- Ferdinand, Augusty, 2002, *Structural Equation Modeling: dalam Penelitian Manajemen*, BP. Undip Semarang
- Feinstein, AH, 2000, *A Study of Relationships Between Job Satifaction, Organization Commitment Among Restorant Employerss*, University of Nevada Las Vegas.
- Ferdinand, Augusty, 2006, *Metode Penelitian Manajemen*, BP. Undip, Semarang
- Gibson L. James, dkk, 1997, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses, Proses*, Jilid 2, Bina Aksara, Jakarta.
- Gitosudarmo, Indriyo dan I Nyoman Sudita, 2000, *Perilaku Keorganisasian*, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta

- Gomes, Faustino Cardoso, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta
- Handoko T. Hani, 1991, *Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hersey, P dan Ken Blanchard, 1992, *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Alih Bahasa Agus Dharma, Erlangga, Jakarta.
- Hick, Deborah, 2000, *Climate for Diversity and its Effects on Career and Organizational Attitudes and Perceptions*, *Personel Review*, Vol. 29 No. 3, pp 324-345, MCB University Press, Manchester, UK
- Irawati, Rina, 2004, *Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Antara*, JABM, Vol. 2, Oktober, STIE Malangkuceswara, Malang.
- Istijanto, 2005, *Riset Sumber Daya Manusia*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kartini, Kartono, 2004, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Lako, Andreas, 2004, *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi*, Amara Books, Yogyakarta.
- Kay, David dan Hinds, Roger, 2004, *Panduan Praktis Memotivasi*, Gramedia, Jakarta
- Liden, Robert C. 2001, *Managing Individual Performance in Work Groups. Human Resources Management*, 2001, Vol. 40, No. 1, pp. 63-72, John Willey, USA
- Mangkunegoro, A.A. Anwar Prabu, 2005, *Evaluasi Kinerja SDM*, Refika Aditama, Bandung.

- Mary, O'h Eocha, 2000, *A Study of The Influence of Company Culture, Communications and Employee Attitudes on the use of 5Ss for Environmental Management at Cooke Brothers Ltd*, The TQM Magazine, Vol 12 – Number 5, Birmingham, UK.
- Moekijat, 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Kepegawaian)*, Mandar Maju, Bandung.
- Muchlas, Makmuri, 2005, *Perilaku Organisasi*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Mulyanto, 2000, *Pengaruh Faktor Motivasi Kerja dan Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Keuangan Sekretariat Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta*, Thesis, Magister Manajemen, UGM, Yogyakarta, Un Publish.
- Rahayu, Fatik, 2000, *Komitmen Manajemen Puncak Terhadap Kualitas dan Keterkaitanya dengan Kepuasan Pegawai*, Media Ekonomi, Jakarta.
- Robbins P. Stephen, 2003, *Perilaku Organisasi Jilid 1*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta
- Robert, Knop, 1995, *Determinant of Job of Performace Evalation*, Journal Aploied Psychology, 129, 6, P.643 (7).
- Roesmidi, 1998, *Implikasi Faktor Internal dan Eksternal Terhadap Kinerja Pegawai di Lingkungan Staf Pemda Tingkat II Cilacap*, Thesis, Magister Manajemen, UGM, Yogyakarta, Un Publish.
- Rosidi, 2000, *Partisipasi Dalam Pengangguran dan Prestasi ManajerL pengaruh Komitmen Organisasi dan Informasi Job-Relevant*, Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Vol, No. 1 Juni, Malang.
- Savery, Lawson, 1998, *The Links Between Absenteeism and Commitment During Downsizing*, Personal Review, pp. 312-324, MCB University Press, Manchester, UK.
- Schuler S. randall dan Susan E. Jackson, 2000, *Manajemen Sumber daya Manusia menghadapi Abad 21*, Erlangga, Jakarta.

- Siagian P. Sondang, 1986, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Sahetapy, Donny, 2006, *Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Pegawai PDAM, Kota Manado*, Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Sutanto, Eddy M, 1999, *The Realtionship Between Employee Commitment and Job Performance*, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 1, No. 1, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Sutanto, Eddy M, 2003, *Hubungan Antara Temperamen Pegawai, Pemberian Kompensasi, dan Jenjang Karier yang Tersedia Terhadap Prestasi Kerja Pegawai*, Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, Vol. 5, No. 1, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Suwitho, 2006, *Analisis Hubungan Kepuasan Kerja dengan Komitmen Organisasi*, JAMBSP, Vol. 2, No. 2, Pebruari, STIE, Surabaya.
- Suyitno, 2004, *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Rineka Cipta, Jakarta.
- Smith, Catherine R, 1997, *Career Transitions of Dual-Career Couples: an Emperical Study*, Dareer Development International, 229-237, Australia.
- Stephina, L. Palmer, 1995, *Influence Job Performance with Leadership, Commitment Organizational Condition and Job, Satisfaction*, The Journal of Psychology, 20, 255-275.
- Steer, Richard M, 1985, *Effectivitas Organisasi*, Erlangga, Jakarta.
- Suprayitno, 1993, *Analisis Hubungan Antara Faktor-faktor Motviasi dan Kemampuan Kerja dengan Kinerja Petugas Dinas Luar Industri Asuransi Jiwa di Kotamadya Malang*, Thesis, Un Publish, UGM, Yogyakarta.
- Suterneister, Robert A, 1995, *People and Productivity*, New York: Mc. Graw Hill Book Company.

Toha, Miftah, 1993, *Perilaku Organisasi*, Rajawali Press, Jakarta.

....., 2007, Undang-Undang Kepegawaian No. 43 Tahun 1999.

Umar, Husein, 2008, *Desain Penelitian, MSDM dan Perilaku Pegawai*, Rajawali Pers, Jakarta.

Wexley, N.Kenneth dan Yuki A. Gary, 1992, *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalia*, Rineka Cipta, Jakarta.

Wibowo, 2006, *Manajemen Perubahan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.